أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى

The impact of internal marketing in achieving a multi-dimensional organizational commitment to workers in the Greater Amman Municipality

إعداد

رائد ضيف الله الشوابكة

إشراف الدكتور

محمد سليم الشورة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

تخصص إدارة أعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تموز/ 2010

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

صدق الله العظيم (البقرة 32)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تـــفـــويـــض

أنا الموقع أدناه (رائد ضيف الله موسى الشوابكة) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : رائد ضيف الله موسى الشوابكة

التوقيع :

التاريخ : ١٠/٧ / ٢٠١٠

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانه عمان الكبرى

وأجيزت بتاريخ ١٠/ ٧ / ٢٠١٠ م

أعضاء لجنة المناقشة

الأسم	الرتبة العلمية	التوقيع
د. يونس مقدادي رئيساً	أستاذ مشارك	
د. أسعد حماد أبورمان عضواً	أستاذ مشارك	
د. محمـد سليـم الشــورة عضواً ومشرفاً	أستاذ مساعد	

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكر وتقدير

قال تعالى ((إنما يخشى الله من عباده العلماء إن الله عزيز غفور)) "فاطر 28 "

الحمد والشكر لله فقد أعان ووفق ((رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)) " النمل 19 "

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **محمد سليم الشورة** الذي لم يتوان عن توجيهي وإرشادي أثناء كتابة هذا البحث وذلك انطلاقا من قول المصطفى صلى الله عليه وسلم :(من لا يشكر الناس لا يشكر الله) رواه أحمد والترمذي

و كذلك كل الشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .

وأغتنم الفرصة لأشكر أمانة عمان الكبرى لتقديم المساعدة لي لإخراج هذا البحث .

كما وأشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بوقتهم لتحكيم الاستبانة .

الباحث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهداء

إلى من قال الله فيهم :

((واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا))"الإسراء 24

إلى من قال الله فيهن :

((وعاشروهن بالمعروف)) "النساء 19 "

إلى من قال الله فيهم :

((المال والبنون زينة الحياة الدنيا)) "الكهف 46 "

إلى روح الذيساندني في علمه إلى عمي المرحوم " أبو عباس "

رحمه الله

إلى جميع من ساندني لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود

الباحث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الأشكال

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملحقات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى

إعــداد: رائد ضيف الله الشوابكة

إشراف الدكتور : محمد الشورة

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب , والتمكين , وفرق العمل , والمعلومات التسويقية , والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري , والمعياري , والعاطفي) كمتغير تابع .

واعتمد الباحث على مصادر أولية ومصادر ثانوية في الدراسة وذلك من خلال الكتب والمجلات المختصة في هذا المجال , وقد تم تصميم استبانة تهدف إلى قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى في العاصمة الأردنية عمان ، إذ شملت العاملين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية ,وقد بلغ عدد العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة وفي مناطق ودوائر أمانة عمان الكبرى (2044) موظفاً , وتألفت العينة من (400) موظف حيث تم توزيع (400) استبيان عليهم ,واسترجع (391) استبانة وبنسبة (97,5 %), وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى , وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي, وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأوصى الباحث ببذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل , وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

The impact of internal marketing in achieving a multi-dimensional organizational commitment to workers in the Greater Amman Municipality

Abstract

The study aims to demonstrate the impact of internal marketing dimensions (training, empowerment, work teams, and marketing information, and administrative support) as an independent variable in achieving the commitment of workers in the Greater Amman Municipality and through the types of organizational commitment (continuance, and normative, and emotional) as a dependent variable.

The researcher relied on primary sources and secondary sources in the study through books and professional journals in this area, has been designed questionnaire designed to measure the impact of the dimensions of internal marketing in achieving the commitment of workers in the Greater Amman Municipality in the Jordanian capital Amman, which included workers in the departments of Central and Executive , The total number of employees in management positions in its various areas and services the Greater Amman Municipality (2044), composed the sample from (400) employees were distributed (400) a questionnaire to them, and recovered (391) to identify and rate (97.5), the researcher used the methods appropriate statistical analysis of the data Kalost mean and standard deviation and coefficient of regression.

One of the main results of the study reached a trace of the internal marketing dimensions of the commitment of workers in the Greater Amman Municipality, as well as a commitment to organizational factors and the various types of a positive trend, according to the results of statistical analysis of the study.

The researcher recommended that further efforts towards meeting the needs of workers and gain the satisfaction to ensure that they continue to work, as well as the need to focus on comprehensive training in the various administrative levels and related technological development on an ongoing basis.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المقدمة:

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانينات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين ، فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين.(Rafiq & Ahmad, 2000, p449)

إن نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير منتجات بخصائص وأسعار وترويج فقط بل أصبح يتوقف على قدره المنظمات على أن تبذل جهداً وإيمانا حقيقياً بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء وخدمتهم وإرضائهم , وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء على نحوٍ متميز , والمفهوم الحديث الذي أصبح يعالج ذلك مفهوم التسويق الداخلي. (دربالي, 2009, ص2) .

ونشأ هذا المفهوم ليعطي دوراً فاعلاً في المنظمات الصناعية والخدمية وتحقيق النجاح فيها، ولما كانت المنظمات الخدمية هي جوهر الدراسة (أمانة عمان الكبرى) وما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات أنه يعتمد على العنصر البشري أكثر ، ولذلك يعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح هذه المنظمات , فمقدمي الخدمات على تماس مع العملاء وأن عليهم العبء الأكبر من النجاح في منظماتهم , فالتسويق متصل داخليا ويعمل باتجاه العاملين في داخل المنظمات الخدمية حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المنظمة. (الطائي العلاق 2009 ص343) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إن الصور المكونة عن منظمة خدمية لا يمكن نزعها أو فصلها عن الصور المبنية أو المدركة عن العاملين , وبالتالي فإن منظمات الخدمات يجب عليها أن تعني باختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم .(الضمور,2002,ص281)

من خلال ذلك جاء دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما لذلك من أثر على التزامهم نحو المنظمات , ومن المعلوم أن لكل منظمة أهدافاً تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من الأعمال يمارسها العاملون الذين يملكون مؤهلات وقدرات معينة , باذلين جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالمقابل يحصلون منها على منافع عديدة تشبع حاجاتهم , وعليه فإن العلاقة بين العاملين والمنظمة علاقة تكامل فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ثم بذل المال والجهد في سبيل ضمان التزامهم وبقائهم , ومصلحة العاملين تقضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة . (سلامة, 2003, ص38)

لقد أصبحت المنظمات الكبيرة والتكنولوجيا المتقدمة ظاهره العصر فارتفع مستوى الإنتاج وتطورت أساليبه وتحسنت وسائل تقديم الخدمات , ونمت المنظمات وأخذت تبذل الجهد وتنفق المال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتوليهم عناية خاصة فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية ، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام والإخلاص في الخدمة , وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية , إيمانا منها بأن التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها ويبدون استعداداً لبذل مزيدٍ من الجهد لتحقيق أهدافها ويظهرون رغبة في البقاء فيها . (المعاني ,1990,ص16)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

لاحظ الباحث من خلال زياراته المتعددة إلى أمانة عمان الكبرى ومعرفة عدد من العاملين فيها أنهم يعيشون في ظروف وظيفية إيجابية حيث الدعيم المادي والمعنوي من حيث الحوافز النقدية والعينية ، ما قد يشير إلى أن البيئة الوظيفية المتاحة جاذبة ومساهمة في تشجيع العاملين للبقاء والاستمرار في العمل في هذه المنظمة ، لذا جاءت الدراسة لتحديد مدى مساهمة التسويق الداخلي المطبق في أمانة عمان الكبرى في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه المختلفة(الاستمراري والاتجاهي والمعياري).

لذلك تطرح الدراسة :

وفقاً لأبعاد التسويق الداخلي المعتمدة لمعرفة آثارها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه (الالتزام الاستمراري، الالتزام الاتجاهي، الالتزام المعياري) في أمانة عمان الكبرى تطرح الدراسة مجموعة من التساؤلات التي تعتبر جوهر الدراسة وهي كما يلي :

- **السؤال الأول:** ما أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟
- **السؤال الثاني** : ما أثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟
- **السؤال الثالث** : ما أثر تطبيق فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين؟
- **السؤال الرابع** : ما أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟
- **السؤال الخامس** : ما أثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أهداف الدراسة :

وفقاً لمشكلة الدراسة والمتمثلة بمعرفة أثر تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف التالية :

- معرفة أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة أثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة أثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين .
- معرفة أثر تطبيق فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب العلمية التالية :

1. بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية وتقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل أمانة عمان الكبرى.
2. الربط بين أبعاد التسويق الداخلي مع الالتزام التنظيمي في أمانة عمان الكبرى .
3. أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية بشكل عام وفي أمانة عمان الكبرى بشكل خاص .

فرضيات الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة استطاع الباحث صياغة الفرضيات العدمية التالية , تقيس أثر أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة كل واحدة منفردة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى بأنواعه (الالتزام الاستمراري ، الالتزام الاتجاهي ، الالتزام المعياري) والفرضيات هي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) للمعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي .

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي.

HO5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) للدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة: أمانة عمان الكبرى في العاصمة الأردنية عمان.

الحدود الزمنية :الفصل الثاني والصيفي من العام الجامعي(2010/2009) .أي من تاريخ 2/1 /2010 -10 /7 /2010 .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الحدود البشرية: العاملون في الإدارة الوسطى والتنفيذية في أمانة عمان الكبرى .

الحدود العلمية : اعتمد الباحث على أبعاد تطبيق التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى واعتمادا على ما أورده كلٌ من (ستويك 2003 , , Gray & Carter, (2002) Steel & Broady, Rafiq ,m & Ahmad ,Greenbery & (Baron 2004,Meyer &Allen,1991

محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على العاملين والذين لهم خبرة في أمانة عمان الكبرى مدة خمس سنوات أو تزيد .
- اقتصرت الدراسة علي العاملين في الإدارتين الدنيا والوسطى في أمانه عمان الكبرى.

المصطلحات الإجرائية للدراسة :

التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفز العاملين خصوصاً الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن وكذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن. (Kotler , 2006 ,p 45).

ويقصد به في هذه الدراسة عملية توظيف وتدريب وتحفيز ومكافآت وتمكين العاملين في أمانه عمان الكبرى ضمن مسارات وظيفية مخطط لها وترقيتهم وتنظيمهم من خلال فرق عمل **ويفرع عنها الأبعاد التالية :**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. **التدريب:** مجموعة من الإجراءات والعمليات لاكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء . (الطائي والعلاق 2009ص355)

ويقصد به في هذه الدراسة البرامج التي تقدمها أمانة عمان الكبرى بهدف تنمية وتطوير معارف وخبرات العاملين التي من خلالها يتم تقديم أفضل الخدمات للعملاء .

2. **فريق العمل** : مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة .(الخوالدة 2009 ص42)

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة من العاملين يعملون معا من أجل تحقيق أهداف أمانة عمان الكبرى وأهدافهم .

3. **تمكين العاملين:** توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات للعاملين الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم الأمر الذي يسمى مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسس (دره والصباغ ، 2008 ص439)

ويقصد بها في هذه الدراسة الصلاحيات التي تعطى للعاملين في أمانة عمان الكبرى من أجل مسيرة العمل من خلال اتخاذ القرارات المناسبة لأعمالهم التي تحتاج إلى قرارات سريعة خلال العمل .

4. **المعلومات التسويقية** : هي مجموعه المعلومات التي يتم نشرها وتوزيعها داخل المنظمة للاستفادة منها في القيام بالأعمال المختلفة سواء بشكل أفقي أو عمودي.

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعه المعلومات التي يتم نشرها وتوزيعها داخل أمانة عمان الكبرى من أجل القيام بالأعمال الموكلة للعاملين .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5. **الدعم الإداري** القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم (George, 1999 pp. 319 – 320,).

وفي هذه الدراسة اهتمام أمانة عمان بالعاملين ، وتقديم المساعدات ، والعناية بهم وبصحتهم ورفاهيتهم .

الالتزام التنظيمي: Organization Commitment : هو درجة اندماج العاملين بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. (Greenbery and Baron 2004 ,p215)

ويقصد به في هذه الدراسة الشعور بالالتزام لأمانة عمان الكبرى وتحمل المسؤوليات والرغبة بالعمل فيها من أجل تحقيق أهدافها **ويتفرع عنه الأنواع الثلاثة التالية .**

1. **الالتزام المستمر:** Continuance Commitment ويشير إلى رغبة العاملين للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفاً فكلما طالت خدمه العامل في المنظمة يصبح تركه للعمل سبباً في فقدان الكثير مما استثمره في حياته الوظيفية . (Greenbery and Baron , 2004 ,p216)

ويقصد به في هذه الدراسة أن يستمر العامل في أمانة عمان الكبرى بالعمل ويكرس حياته من أجل البقاء فيها ويعتبر نفسه جزءاً منها .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. **الالتزام العاطفي** Affective Commitment وهو قوه رغبة العاملين في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.(Greenbery and Baron , 2004 , p217)

ويقصد بها في هذه الدراسة شعور العاملين والارتباط بأمانة الكبرى ارتباطا وجدانياً ونفسياً.

3. **الالتزام المعياري** : Commitment Normative الانتماء المعياري على انه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة .(Hackett ,et al. , 1992)

ويقصد به في هذه الدراسة الشعور بالإحساس الذي يتولد اتجاه أمانة عمان الكبرى بالالتزام نحو البقاء بها بسبب عوامل ترتبط بإحساس العاملين بأن لديهم قناعة بأن المنظمة التي يعملون بها ساهمت في تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم لذا يلتزم بها التزاما أدبيا.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الإطار النظري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مقدمة :

سيتم الحديث في هذا الفصل عن المفاهيم الأساسية ومعالجتها من المنظور النظري, وسوف نتناول التسويق الداخلي أولاً تعريفه وكذلك مختلف الأبعاد المتعلقة به, وبعدها نتناول تعريف الالتزام التنظيمي ومختلف أنواعه, وفي ختام هذا الفصل نتناول الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين.

مفهوم التسويق الداخلي وأهميته:

ظهر في بداية الثمانينات مصطلح جديد يركز على التفاعلات داخل المنظمة , حيث ركز على التفاعل بين العاملين وازدادت أهميته بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وقد سمي بالتسويق الداخلي .فالمشاركة بين الأقسام المفتاح الرئيس لتحقيق تعزيز العلاقة بين العاملين من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي. (سويدان والبرواري, 2009 ,ص55)

وتبدأ المنظمات الناجحة خططها التسويقية بالعاملين وليس بالعملاء حيث المقصود بالتسويق الداخلي ما يهدف لتحقيق أكبر قدر من أهداف العاملين وأهداف المنظمة, فهم يعتبرون من أصحاب المصالح في المنظمة.

ولهذا تقوم فكرة التسويق الداخلي على نوعين من العملاء :

1. **العملاء الداخلون:** وهم العاملون داخل المنظمة.
2. **العملاء الخارجون** : أي العاملون الذين يمكن تسميتهم بالعملاء الخارجين.(ديربالي, 2009 ,ص11)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولقد اختلف الباحثون في تعريف التسويق الداخلي فمنهم من يرى أنه فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين. (الطائي, 2001 ,ص152)

والتسويق الداخلي اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوفير المعدات والتكنولوجيا بهدف توصيل الخدمة ذات الجودة المطلوبة . (Zethaml Bittner, 2006)

وهو فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم .(Berry, 1984, p23)

كما أنه عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكانياتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تشبع حاجاتهم .(Cahil ,1996 , p3) وهو جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهمات التي ترغب المنظمة بتحققها من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة لإنجاز الأهداف .

(Gummesson,2000, p140)

وهو أيضا استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهارتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية.(الطائي والعلاق, 2009, ص246)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية فهي تعمل كأنه عمليه إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:(George ,1990, p65)

أ. التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العاملين الخارجي 0

ب. التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه لخدمة العميل الخارجي , ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها 0

فيما تقدم برغم الاختلاف ما بين التعريفات المختلفة للتسويق الداخلي إلا أنها جميعها تركز على فلسفة المنظمة في إدارة الموارد البشرية واعتبارهم زبائن داخلين تسعى لتلبية حاجاتهم عن طريق التدريب والتحفيز والمكافأة والاحتفاظ بالأكفاء منهم وجذبهم وتطويرهم وتمكينهم من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات الخدمية وهو تحقيق رضا الزبائن .

أهمية التسويق الداخلي:(Rafiq ,m & Ahmad 2000 p:453)

1. يساهم في توفير بيئة محفزه تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين .

2. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوىً مقبولٍ من الرضا الوظيفي.

3. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخلياً كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجياً(أي على العملاء) .

5. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيده المدى المتعلقة بالعاملين.

ولهذا تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

أهداف التسويق الداخلي:

ولعل الكثير من قادة المنظمات يطرحون سؤالاً يحيرهم دائماَ وهو لماذا لم يحققوا أهدافهم التسويقية أو الترويجية بالرغم من أن خططهم التسويقية تبدو على ما يرام ؟ والإجابة عن هذا السؤال تكون بسؤال أخر هو :(هل راجعتم التسويق الداخلي لديكم؟)(احمد ,2008).

عليه فإن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:(دربالي,2009,ص18) (الجريري,2006,ص40) (الحاج عبد, 2008,ص31) (أبو الرب, 2009,ص25)(علي,2007,ص29).

1. نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحوٍ مستمر.

3. تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية .

4. رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور .

5. يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

6. خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين .

7. المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية .

وخلاصة ذلك أن الهدف من التسويق الداخلي هو العمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقر , وبروح معنوية عالية وبتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة عالية ,كذلك يتصف التسويق الداخلي بأنه : عملية اجتماعية.: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل بين المنظمة والعاملين بها , وهو أيضاً عملية إدارية تعمل على التأكد من أن لدى العاملين دراية بالأنشطة التي يقومون بها , وكذلك التأكد من أنه تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة 0(حامد, 2003 ,ص8)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عناصر المزيج التسويقي الخدمي

لقد أشار لوفلوك إلى المزيج التسويقي الخدمي أنه عبارة عن (مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف وتحدث عن المزيج التسويقي الخدمي بأنه يتكون من العناصر التالية : الخدمة , السعر , التوزيع , الترويج , البيئة المادية , العاملين).(Lovlock & Wirtz ,2004 ,p21) وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه العناصر :

1. الخدمة :تطلق على كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب الغير ملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع واشباعات يمكن بيعها.(معلا وتوفيق,2005,ص160)

2. السعر : مقدار ما يدفعه العميل مقابل حصوله على الخدمة والإفادة منها , وبتعبير اخر فإن السعر يمثل مجموعة قيم التبادل التي حصل عليها العميل كحيازة أو امتلاك أو استعمال للخدمة لفترة زمنية معينة . (Lovlock & Wirtz ,2004 ,p106)

3. الترويج : نشاط تسويقي ينطوي على عمليات اتصال إقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لاستمالة سلوكه الشرائي , ويتم الترويج بأساليب كثيرة منها الإعلان ,الدعاية ,البيع الشخصي ,ترويج المبيعات . يزود الترويج العميل بمعرفة واسعة عن بدائل السلع أو الخدمات التي تمكنه من عقد المقارنات السلعية والخدمية اللازمة التي من شأنها أن تساعده في اختيار أنسب البدائل . (معلا ,2008 ,ص30–31)

4. التوزيع : مجموعة من الجهات أو المؤسسات ذات الاعتماد المتبادل والاتصال مع بعضهم بعضا بهدف جعل المنتج أو الخدمة متوفرة للمستهلك .(kotler,2006,p685)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5. الأفراد : الأفراد الذين يلعبون دورا مهما بالعمليات والإنتاج في منظمات الخدمات ,ويشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها ,ويكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء.((Lovlock & Wirtz ,2004 ,p107

6. الدليل المادي : النواحي الملموسة مثل الأثاث والديكور والألوان والتصميم الداخلي ومواقف السيارات والسلع التي تسهل الخدمة. (سويدان والبرواري ,2009 ,115)

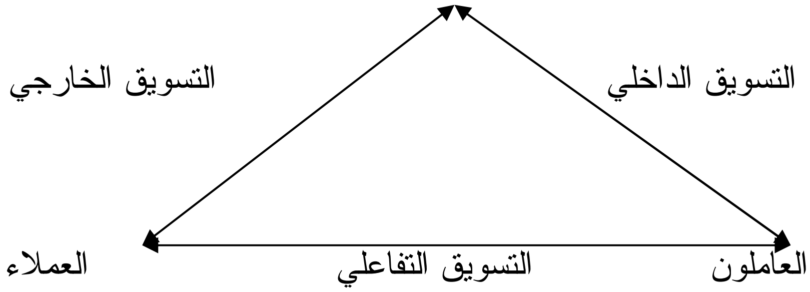
7. عملية تقديم الخدمة : وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة . إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل منظمة الخدمات لضمان تقديم الخدمة للمستفيد .كما تتضمن هذه العملية عدة نشاطات منها الميكنة ,وتدفق النشاطات ,حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة ,وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة .(الطائي والعلاق,2009,ص153)

مثلث الخدمة

ولقد أشار كثير من الكتاب منهم (kotler ,Zeithaml&bitner,George)أن هنالك إطارا استراتيجيا يعرف بمثلث الخدمة وهو يؤكد ويعزز أهمية العنصر البشري في قدرة المنظمة على الحفاظ على وعودها والنجاح في بناء علاقات جيدة مع العملاء ,وأن هذا المثلث يظهر ثلاث مجموعات متشابكة كما في الشكل رقم (1) وتعمل هذه المجموعات معاً لتطوير وترويج تأدية الخدمات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكل رقم (1)



المصدر : (Kotler,p ,2006,p412)

وهذه المجموعات تتمثل ب المنظمة والعاملين والعملاء وبين هذه المجموعات الثلاث للمثلث يوجد ثلاثة أنواع من التسويق وهي : التسويق الخارجي ,والتسويق الداخلي ,والتسويق التفاعلي .

وعند دراسة مثلث الخدمة أعلاه نجد أن الجانب الأيمن يمثل جهود التسويق الخارجي التي تقوم المنظمة بها للتعرف على توقعات العملاء من المنظمة والعمل على الإعطاء وعود للعملاء بخصوص ما يتم إيصاله لهم وذلك من خلال الإعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والتسويق المباشر ,وفي هذه الحالة يعتبر أي شخص يقوم بالاتصال مع العملاء قبل تأدية الخدمة جزءا من وظيفة التسويق الخارجي ,ومع هذا يعد التسويق الخارجي نقطة البداية لمسوقي الخدمات .

ويمثل الجانب الأيسر من المثلث الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي ,لمساعدة مزودي الخدمات وزيادة قدراتهم في إيصال وتقديم الخدمة الموعودة ,وتتمثل نشاطات التسويق الداخلي بتوظيف العاملين ,تدريبهم ,تحفيزهم ,تشجيعهم, مكافأتهم ,توفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة لتأدية الخدمة المطلوبة والوفاء بالوعود .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما الجانب السفلي من المثلث فيمثل ما يسمى بالتسويق التفاعلي ,والذي من خلاله يتم الحفاظ على الوفاء بالوعود أو الفشل في ذلك من قبل موظفي المنظمة ,المندوبين ,أو المقاولين الفرعيين ,ففي حالة الفشل يترك العملاء المنظمة ويتحولون إلى منظمات أخرى .

أبعاد التسويق الداخلي :

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيراً من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة , وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات , وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن . (الطائي والعلاق ,2009,ص346) ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق الداخلي وهي كما يلي :

أولا التدريب:

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل. (ديري والكسواني,2009, ص229)

وهو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية. (عبد النبي,2010 ,ص226)

والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .(عقيلي, 2005 ,ص438)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانيتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظراً لانعكاس أدائهم على عملية تقديم الخدمة.(الطائي والعلاق, 2009,ص146)

والهدف الرئيس من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام العاملين وتنمية شخصه الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقق أهداف المنظمة.(لطائي وآخرون,2006,ص318)

واعتبر التدريب من أهم الموضوعات التي تركزت عليها الإدارة اليابانية لذا فهي تقدم أساليب تدريب متنوعة منها التدريب داخل العمل و خارج العمل . (العميان,2002 ,ص61)

إن إدراك العميل لجودة الخدمة يتأثر مباشرةً بأداء وسلوكيات مقدمي الخدمة , والذي يعتبر بمثابة محصلة لأداء بقية العاملين في المنظمة , لذلك كان حرياً بأن يتمتع العاملون في منظمات الخدمة بدرجة عالية من المهارات التي تمكنهم من تقديم ما هو أفضل , وهنا يأتي التدريب التي يجب أن تتبناها المنظمات حتى تدعم وتسهل تقديم الخدمة للعملاء .(دربالي ,2009 ,ص25)

ويسهم التدريب في تنمية ومهارات وقدرات واتجاهات الأفراد بالسعي نحو تغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمتوقع , وخلق علاقة متميزة بين الإدارة والعاملين وزيادة الالتزام للمنظمة بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة.(الجريري , 2009 ,ص45)

إن السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية .(الجريري ,2006, ص46), ولذا يعتبر التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في إدارة الموارد البشرية وتنفق أموال طائلة من قبل المنظمات على التدريب تهدف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجهم. (درة والصباغ ,2008,ص301) , ويأخذ التدريب في الواقع صيغاً متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أي من خلال الممارسات اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزملاء القدماء قد يتم من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب .(Baron & Greenbery , 2004 , p:106)

أهمية التدريب :

وتشمل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسة التالية: (الطائي وآخرون 2006 ص273-274),(مرعي, 1999, ص258-259)

- **الأهمية بالنسبة للمنظمة** , حيث يُحقق التدريب الفوائد التالية للمنظمة :
  - معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع .
  - تحسين مهارات العاملين وتطويرها .
  - إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها .
  - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .
  - يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح .
  - يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة .
- **أهمية التدريب للعاملين :**
  - يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة .
  - يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الايجابي نحو العمل.
  - يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين لتطوير وتمييز والترقية في العمل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

o يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام للمنظمة ويعزز من إدراك العاملين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل .

ثانيا تمكين العاملين:

يقصد بتمكين العاملين مشاركه العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحوٍ أفضل في كل أجزاء المنظمة0(Daft, 1992 ,pp502)

ويقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة .(العاني, 2007 ,ص98)

كما أشار آخرون إلى أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية 0(Eccles ,1993,p17)

وأضاف آخرون أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

(Potochny, 1998 , p:4)

إن تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته , فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف , ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي, وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات ، والتخطيط والمهارات القيادية ، ومهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إن من أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري توفير القدرات والمهارات اللازمة للعاملين ورغباتهم في تطويرها لتحقيق أهدافهم المهنية واثبات ذاتهم للحصول على فرص أفضل . (درة والصباغ ,2008,ص439)

لقد تشكل اتجاه جديد في التحفيز من خلال تمكين العاملين حيث يساهم في زيادة قوة العاملين وتعتبر حافزا لإنجاز المهمات والواجبات المطلوبة منهم .(العاني ,2007 ,ص138)

إن الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها , وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها , والانخراط في التحسين المستمر لتلبيه رغبات وتوقعات العملاء 0(الطائي وقداده,2008,ص237) ويهدف تمكين العاملين إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال , حيث حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار تدخل الرؤساء دائماً . (حامد,2006,ص42) وكذلك فإن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخفض تكلفة الغياب ودورات العمل ما يؤدي إلى تحسين الأداء. (Klein ,1989,p67)

إن على المديرين في المنظمة تقديم المساعدة للعاملين في الصفوف الأمامية كي يتمكن من وضع أولويات يومية تفهم كيف يمكن للأولويات أن تحقق الأهداف وتطور العامل وتساعد على التقدم في عمله ويتطلب هذه الوثوق بالعاملين وبحيازتهم معلومات خطيرة وتدريبهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم أينما تتطلب الحاجة أثناء العمل. (Rafiq, 2000,p454 & Ahmaed)

لقد أشار Schneider & Bowen إلى أن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية يتضمن : (Schneider & Bowen, 2004,pp327)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل 0

2. توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالنتائج التشغيلية والوضع التنافسي 0

3. إكسابهم المعرفة التي تعني بالعاملين إلى الفهم والمساهمة في أداء المؤسسة (الحاج عبد, 2008,ص40) 0

و للتمكين فوائد منها :(درة الصباغ,2008,ص439–440)

1. يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها واتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة 0

2. يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات واستراتجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها 0

3. يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي 0

4. يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة **0**

ثالثا فرق العمل:

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها . (Greenberg &Baron , 2004 ,p:316)

وعرفها آخرون بأنها مجموعة أفراد يعملون معاً لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية .(Huxtable,1995,p:97)

وكما أشار آخرون إلى أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم .(Guerin ,1997 ,p:2)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويشير آخرون إلى أن فرق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين لديهم مهارات وقدرات ويعملون معا للوصول إلى أهداف محددة (اللوزي ,2010, ص250) 0

إن الإدارة اليابانية تهتم بتقوية قيم الجماعية الموحدة . (أوشي , ص70) والإدارة اليابانية تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد أو الفردية , وعلى التفاعل السلوكي أكثر من تركيز الاستقلالية والعزلة , وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية , وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الالتزام والتمسك بالشراكة وقيمها من قبل الأفراد .(نجم ,2004 ,ص14)

إن أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعني السيطرة للفريق على الفردية في العمل .إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهمات والصلاحيات حيث ينتمي الفرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحده أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمة ومعنى عضوية الفرد في جماعة مالا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى أخر لتوطيد عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة (العميان, 2002 ,ص55).

وفي سياق متصل لتوضيح فاعلية الفريق فإنا نقترح بأن فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة ولكن عن طريق تحقيق رضا للمستهلكين Schermerhorn) (Hunt& Osborn,1997,p:182 , , وإن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق ، ويتضمن الابتكار التطورات التكنولوجية الجديدة ,والقابلية على حل المشكلات ، والمرونة في التعامل و الأفكار الجديدة. (Dunphy & Bryant,1996,p:679)

خصائص فريق العمل (Greenberg &Baron ,2004 ,p:316)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتتصف فرق العمل بالخصائص التالية :

1. يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي , فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات و يحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات و يقلل من روتينية العمل . (Sales, Stagel & Burke , 2003,pp:5-6)
2. مشاركة الأعضاء في تحمل مسؤولية تحقق النتائج والأهداف للأعمال التي يقومون بها .
3. يتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات ,(منح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع) .(Wilkinson,1998,pp:44)
4. يتولي فرق العمل إدارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم حرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها , ضمن الخطة العامة للمنظمة .

فوائد فريق العمل (اللوزي,2010,ص256)

1. **التعاون** : فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية وخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين 0
2. **نقل المعلومات:** ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل فريق العمل 0
3. **الاستخدام الأمثل للموارد** : حيث تستخدم المواد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف بها والهدر.
4. **اتخاذ القرارات** الموضوعية والابتعاد عن العشوائية والتخبط في العمل .

رابعا الدعم الإداري:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء, من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوَضة إليه.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن(تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات باجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة ,وكذلك توفير خدمات ترويحية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية). (الطائي وآخرون, 2006, ص439)

كما أن من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق مابين الفرد وزملائـــه لرفـــع الـــروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث استطاع تكوين علاقات إيجابية وصداقات وديـــة معهم. (الطائي وآخرون ,2006 ,ص473-374)(Stowell ,2002 ,p:285)

وإن منافع التقاعد والرعاية الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل بحيث لا يفكر العاملون ماذا سيعمل بعد التقاعد مما يدفعه للعمل بنشاط وفاعلية أكثر عندما يشعر بذلك وأنه مأمن مدى الحياة. (yancy , 1998,p:4) (الطائي وآخرون, 2006, ص442) ولقد تميزت الإدارة اليابانية بالرعاية الشمولية لإفراد في داخل وخارج المنظمة كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم الأبناء والرعاية الصحية والمساعدات المالية وغيرها من النشاطات الاجتماعية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين بحيث يتم غرس حب الالتزام والانتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة.(العميان, 2002 ,ص56)

خامسا المعلومات التسويقية :

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وإن لإجراءات التي تتخذ من أجل التأكد من تعزيز هذه المجالات لصياغة أي برامج فإن التحليل للعناصر الأساسية هو ضروري وهذا يعني جمع المعلومات لتقييم معرفة العاملين والاتجاهات والسلوك وبناء على هذه المعلومات فإن الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالاختيار والتدريب والحوافز والتوجيه وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة العاملين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق الداخلي كما أن تقارير الاتصالات والرسائل والمعلومات يجب أن تعمم على جميع العاملين بهدف زيادة الدافعية والفعالية (الضمور 2002 ص286)

إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم , وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة , وينبغي أن يتوافر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة .(kotler, 2006,137)

والمعلومات التسويقية تخضع لنظام جمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات التاريخية والحالية المتعلقة بأعمال المنظمة التسويقية ,وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية .(النوري,2007 ,ص137)

كما أن نظام المعلومات التسويقية هو أحد الأنظمة الفرعية بالمنظمة, ذلك التركيب المكونة من العاملين الإجراءات والأدوات المصممة لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات.(حرب, 1999 ,ص124)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بناء على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية قي نشر المعلومات للعاملين وليكونوا قادرين علي تقديم الخدمات للعملاء , وهذا يتطلب من الإدارة توفر المعلومات التسويقية على أن تكون كماً ونوعاً وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ,ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء.(العلاق والطائي، 2009 ، ص 378)

إن حاجة العاملين إلى المعلومات التسويقية تزداد عندما تكون الحالة التسويقية في البيئة التي تعمل بها المنظمة تتصف بما يلي : (العبدلي والعلاق,1999,ص369)

1. قصر دورة حياة بعض السلع أو الخدمات يشكل ضغطا ويدفع باتجاه عملية تطوير المنتجات الجديدة .

2. تعقد الأنشطة التسويقية واتساع نطاقها دولياً واختلاف سلوك المستهلك والعوامل المحيطة به.

3. التحول من المنافسة التقليدية إلى المنافسة المعقدة على مستوى عالمي حيث اختلاف طرق التوزيع والترويج والتسعير .

إن الاهتمام بالمعلومات التسويقية لم يعد أمراً ضرورياً لتوفير المعلومات اللازمة في المنظمة وتوزيعها على العاملين كل حسب اختصاصه لتكون عاملاً مساعداً في اتخاذ القرارات وتسيير الأعمال التي تلزم لخدمة العملاء. (العجارمة والطائي, 2002, ص18)

ويرى الباحث أن جميع الأبعاد السابقة للتسويق الداخلي من الممكن أن تسهم في تقدم العاملين وفي مختلف مواقع عملهم , وإن نجاح التسويق الداخلي يضمن للمنظمة أن تحسن أداءها وتعزز مكانتها التنافسية , والتسويق الداخلي يساعد الإدارة في تطوير ونشر ثقافة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تنظيمية قوية ,أحدى قيمها الاهتمام بخدمة الجمهور وتقديم الأجود له دائماً .ويستخلص الباحث أن التسويق الداخلي الاستخدام الأمثل للمنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمات ,وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب ,وتحفيزهم كذلك من خلال الدعم الإداري لهم ,وتقديم المعلومات التسويقية لهم من أجل تقديم أفضل الخدمات لجمهور العملاء .

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت وتباينت ,نظراً لتعدد العوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه , ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى المنظمات لبلوغه لما له من أثرٍ فعالٍ في استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم , ولعل نقطة البداية في تحقيق التزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل, ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى: (المدهون والجزراوي,1995,ص507)

1. **العوامل الإنسانية** : حيث تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتمثل بخلفية الموظف وثقافته ونظرته الايجابية لذاته ورغبته في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل بالنسبة له .

2. **العوامل التنظيمية** : فمن شأنها أن تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتعلق بالعمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية وبيئة التنظيم والمناخ التنظيمي الإيجابي بشكل عام.

3. **عوامل الخارجية:** وهي عوامل ترتكز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره القرارات الأول في الالتحاق بالمنظمة (بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقل ما يعطيه تبريراً للبقاء. (حمادات, 2003,ص49)(فلمبان,2009,ص33)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والالتزام التنظيمي عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها . (Steers, 1977, p47), (حمادات, 2003,ص42)

كما أنه الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها , والاندماج في أعمالها والتضحية الشخصية لصالحها والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها.(الابراهيم ,2003 ,ص1146).

وأشار آخرون إلى أن الالتزام التنظيمي الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه المنظمة والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها . (فلمبان, 2009 ,ص26)

وعبر آخرون عن الالتزام التنظيمي بأنه الاستجابة الإيجابية اتجاه المنظمة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم .(الشلوي, 2005,ص8).

كما أن الالتزام التنظيمي يعني مدى اعتزاز الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ورغبته في استمراره بالعمل فيها . (الحويلة, 2006,ص32)

ويمكن القول إنه درجه انغماس العامل في عمله ,ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا العمل وإلى أي مدى يعد عمله جانبا مهما في حياته.(Davis,1989 pp,179)

في حين أشار بعضهم إلى أن الالتزام التنظيمي هو عمليه التي يحدث فيها التقارب بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.(Hall ,et al., 1970 , p177)

آخرون أفادوا أن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه ويبدي رغبة قوية بالبقاء فيه والاستمرار لفترة أطول , كما يقلل من السلوك السلبي والإهمال والتقصير في العمل أو الشعور بالإحباط وهو أيضاً يحقق للمنظمات أهدافها بكفاءة وفعالية. (فلمبان ,2009 ,ص22)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إذاً يمكن الإشارة إلى أن أهم جوانب مفهوم الالتزام التنظيمي ما يلي : Mowday) ,et al ,1982)

1. الاعتقاد بأن أهداف وقيم المنظمة تتفق مع قيم الفرد .

2. الاستعداد لبذل جهود غير تقليدية في العمل .

3. نية الفرد للبقاء عضواً في المنظمة .

وقد يترتب عن ضعف الالتزام التنظيمي:(Mowday ,et al ,1982) زيادة التكاليف وضعف الإبداع , وانخفاض الدافعية نحو العمل .

وقد اتفق كثير من الباحثين منهم (حمادات,2003,ص43) و(سلامة,2003 ,ص42)(العساف,2006,ص 44)و(Allen & Meyer ,1991) أن الالتزام التنظيمي يمثل جودة العلاقة بين العاملين والمنظمة من خلال إيجاد شعور إيجابي وارتباط وثيق بينهما.

أنواع الالتزام التنظيمي:

يتفرع عن الالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع هي: (Herscovitch & Meyer ,2002,p:474)

1. **الالتزام العاطفي** : وهو يعتمد على الالتزام العاطفي المرتبط بشعور العامل نحو المنظمة التي يعمل بها عاطفياً .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. **الالتزام المستمر:** استمرار الفرد في المنظمة نتيجة لتحمله تكلفة عالية عند تركه للعمل حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقائه فيها .

3. **الالتزام الأخلاقي :** فهو يشير إلى الالتزام الأدبي للفرد بالبقاء في المنظمة وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو ملتزم للعمل بها.

وقد فرق (Buchanan ,1974,p:535-539) بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي هي :

- **الإحساس بالانتماء:** ويتضح ذلك في تعبير العامل عن الفخر بمنظمته وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمها.

- **المشاركة من العاملين** التي يتوقع أن تنتج مستوى من الرضا لدوره الذي يقوم به في العمل .

- **الإخلاص:** الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال,ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ويقسم كل من (Meyer &Allen,1993,p538-544)(Meyer &Allen,1991,p61-80) (Greenberg & Baron ,2004 ,p:216-217) الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع وهي التي اعتمدت بالدراسة :

1. **الالتزام الاتجاهي** ويشير إلى درجة شعور العامل بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الالتزام بها, حيث استقلالية وأهمية العمل وتنوع المهارات, كما أن هذا الجانب من الالتزام يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صنع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القرارات .(كما أن الالتزام العاطفي يمثل درجة ميل الفرد إلى المنظمة لزملائه في العمل والتفاعل معهم بما يعزز ارتباطه بالمنظمة).(الفهداوي,2005,ص65)

2. **الالتزام المعياري :** ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة , وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه العاملون من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي , والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .كما أن الالتزام المعياري هو إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة .(Hackett ,et al. , 1992) حيث يعتبر العاملون أن هذا السلوك مقبول اجتماعياً من وازع أخلاقي في تصرفاتهم , وهذا النوع من الالتزام يرتبط بالتوجيه القيم للعاملين نحو العمل والانسجام بين قيمهما , وهو يعكس شعور العاملين حتى تصل لدرجة أن يكون العامل مرتبطاً في منظمته من خلال تمثيل أهدافها ومهماتها وقيمها .

3. **الالتزام الاستمراري :** ويقصد به تضحية العاملين من أجل البقاء في المنظمة وشعوره بأنه جزءً منها ,حيث أن قيمة هذا الالتزام تبدو واضحة من خلال ما يحققه العاملون من التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى حيث أن تقدم السن أو العمر الوظيفي يعد من مؤشرات رغبة العامل في البقاء لأنه يكون قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة, وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يعتبر بمثابة خسارة , يرى(Don & Slocum, 2004 ,pp32-60) أن الالتزام الاستمراري هو الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها العامل إذا ترك وظيفته ,(من هنا نقول إن الالتزام الاستمراري ينشأ عندما تقدم المنظمة مزايا ومنافع مرتبطة بالمناخ الوظيفي).(الصمادي,2008,ص59)كما تحدث آخرون عن الالتزام الاستمراري على أنه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بالاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة .(Moideenkutty ,et al .,1998) (don, & slocum 2004,pp 32-60)

تعزيز الالتزام التنظيمي

تلجأ الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب التالية : (Greenberg &Baron ,2004 ,pp:219-220)

1. **الإثراء الوظيفي** : يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات , وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو ما يفرضه الآخرون وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي .
2. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين** : بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع , وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة, وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها .
3. **استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة** : حيث أن رغبات العامل متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها يساهم ذلك في زيادة درجة الالتزام .

السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ينجم عن التزام العاملين لمنظماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكيات إيجابية تعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الكبيرة , ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في المنظمات ما يلي:

1. **شعور العاملين بالروح المعنوية** (فلمبان,2008,ص34) (العوفي,2005, ص40)

حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة زملائهم بحماس للأنشطة المختلفة0

ولذلك تبين الدراسات بأن للالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم , والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفز أداء أعمالهم , وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم له.(العميان,2002, ص318).

2. **عدم تسرب العاملين** (فلمبان, 2008,ص46)(العوفي, 2005 ,ص41)

ويعتبر التسرب للعاملين في المنظمات أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها , فالعاملون الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على الأفراد وثقتهم في المنظمة وبالتالي تدني الإنتاج بل و تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك فيضعف الالتزام.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لقد أخذت المداخل الحديثة في إدارة المنظمات تحرص على الرابط المنطقي بين الواقع التنظيمي للمنطقة وبين المعطيات النفسية والاجتماعية ويصبح الالتزام التنظيمي خيارات نفسية واجتماعية وجميع الخيارات في حال تفاعلها يمكن أن تؤدي إلى تثبيت خصوصية المنظمة وتحديد معايير فاعليتها في النشاط والأداء والاستمرارية. (الفهداوي, 2005,ص62) 0

3. **ضغوط العمل** :إن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على العامل والمنظمة ولهذه الضغوط أثر مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين, وأكثرها تأثيراً على كفاءة المنظمة وفاعليتها في سعيها لتحقيق أهدافها كما أن الالتزام التنظيمي يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية إزاء مكانة الفرد في المنظمة , والتعرف على مدى رضاه عن المنظمة بمختلف أبعادها. (السعودي, 2006,ص380-381)

ويرى الباحث أن جميع أنواع الالتزام التنظيمي السابق بحثها يمكن أن تؤثر في التزام العاملين في مختلف مواقع عملهم ,فعندما يكون المناخ التنظيمي مناسباً مبنياً على التفاهم والتعاون والخالي من الصراعات وتشركهم في صنع القرارات , فإن درجة الالتزام ستزيد لدى العاملين ,فضلاً عن زيادة تمسكهم بالمنظمة وتفانيهم من أجل تحقيق أهدافها .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الدراسات السابقة:

أولاً **الدراسات العربية:**

أ. **الدراسات التي تتعلق بالتسويق الداخلي :**

دراسة (**الطائي,2001**)بعنوان (**قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين**)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين ولقد ركزت الدراسة على أبعاد التسويق المتمثلة بخدمة الثقافة وكذلك الموارد البشرية والاتصالات والمكافآت وقد تم اختيار عينة الدراسة من الفنادق الأردنية وهو مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن برنامج التسويق الداخلي الناجح يعتمد على كفاءة ومهارة العمل الجماعي وكذلك يتطلب من إدارة الفنادق برامج تدريبية متخصصة لتطوير المعرفة والمهارة لدى العاملين ومهارات الاتصال وكذلك ضرورة التنسيق بين إدارتي التسويق والموارد البشرية وكذلك إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارة الفندقية بما يرضي رغبات وطموحات العاملين.

دراسة (**على,2007**) بعنوان (**أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي)(دراسة ميدانية))**

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة للعملاء (المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي),وقد بينت الدراسة أن هناك علاقة بين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ممارسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء فكانت علاقة إيجابية وكذلك وجود دلالة إحصائية مابين الاختيار والتوظيف المناسبين من العاملين وجودة الخدمة المقدمة وكذلك تطوير العاملين وجودة دلالة إحصائية بين أنظمة دعم الموظفين والحفاظ على أفضل الموظفين ووجود نظام تحفيز العاملين على جودة الخدمات المقدمة ,وقد تمت دراسة استراتجيات التسويق الداخلي التالية (اختيار وتعيين الأفراد والمنافسين وتطوير قدرات العاملين وتوافق وتقديم أنظمة الدعم اللازمة والحفاظ على أفضل العاملين) 0

دراسة (**الضمور والشمايلة,2007**) بعنوان (**التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن (دراسة تحليلية ميدانية))**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع التوجه التسويقي لدى منظمات التعليم العالي في الجامعات الأهلية العاملة في الأردن وتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة الذي يتألف من إدارتين في المراكز الوظيفية العليا في تلك المنظمات , وقد دلت نتائج الدراسة على أن الجامعات الرسمية والأهلية تطبيق مفهوم التسويقي الحديث ولكن بدرجات متفاوتة نسبيا وكذلك تفاوت في مدى تطبيق مكونات التوجه التسويقي حيث كان أعلاها تطبيقاً سياسات الترويج والعمليات وأدناها تطبيقاً سياسات التسويق الداخلي والمعلوماتية وقد مثلت أبعاد التسويق الداخلي في هذه الدراسة (التعيين والتدريب وتحفيز العاملين) , ومن نتائج الدراسة أن كل منظمات القطاعين تولي التسويق الداخلي الأهمية اللازمة لضمان التزام العاملين وإشراكهم فعليا في تسويق مؤسساتهم

دراسة (**حداد وعلي ,2008**) بعنوان (**اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

)هدفت الدراسة إلى درجة التزام البنوك التجارية بمضمون التسويق الداخلي وكذلك اختيار نموذج قياس التسويق الداخلي ثم اخياره في البيئة الأردنية وقد مثلت أبعاد التسويق الداخلي ب(المكافآت والاتصالات والتنمية وتطوير العاملين والقيادة للدعم الإداري) . تم اختيار (15) بنك من البنوك العاملة في الأردن , وقد تركزت الدراسة على العاملين في المكاتب الأمامية , وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات حث إدارة البنوك موضوع الدراسة على تعزيز ثقافة الخدمة فيما تتعلق برؤية البنك لدرجة أهميتها في توجيه السلوك لدى العاملين باعتبارها انعكاساً لمضمون البنوك وكذلك أكد على بعض مضامين تسويقية بخصوص ثقافة الخدمة ودور اتصالات مع المرؤوسين ونمط القيادة الإدارية والتأثير على سلوك العاملين باتجاه خدمة الزبائن 0

دراسة **(دربالي , 2009)** بعنوان **(واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي))**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ممثلا بمستشفى الملك المؤسس عبد الله. ولقد تبين لدى الباحثين بأن هنالك مستويات إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي وعلاقة إيجابية ما بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الذي يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي من خلال أبعاد التسويق الداخلي (التدريب والتمكين والتحفيز والاتصال الداخلي والتنسيق والتكامل الداخلي)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي:

دراسة (**الفهداوي,2005**) بعنوان **(دور فرق العمل في التزام التنظيمي دراسة تحليلية ميدانية)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين في مدينة الحسين الصناعية وقد توصلت الدراسة إلى تصورات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة وهنالك علاقة قوية ما بين أبعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي ووجود دلالة إحصائية ذات أثر لإنجاز فريق العمل والالتزام التنظيمي وفروق إحصائية بين المبحوثين إزاء دور أبعاد فريق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى العوامل النوعية الجنس والمستوى الوظيفي والخبرة وقد استخدم الباحث معايير الالتزام التنظيمي الثلاثة وهي (العاطفي المادي والأخلاقي) و ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية لترسيخ أبعاد العمل كفريق في البيئة التنظيمية يمكن أن يترجم إلى الالتزام الأخلاقي قبل أن يكون مادياً أو عاطفياً وكذلك التركيز على الموارد البشرية الوطنية والاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق واتجاهه الأخلاقي في الالتزام من خلال التدريب 0

دراسة **(الحراحشة والبشابشه,2006**) بعنوان **(اثر حاجات ماكلاند على التزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في الكرك على مستوى التزامهم التنظيمي مستخدمين نظرية ماكلاند في الحاجات وقد استخدم الباحثان أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي والمستمر والأخلاقي) وقد كانت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية مهمة للحاجات على الالتزام التنظيمي كذلك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي سنوات الخبرة والعمر) إزاء الالتزام

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التنظيمي ولذلك أن الحاجة إلى الإنجاز لدى العاملين كانت أكثر الحاجات قدرة في تغير الالتزام التنظيمي والتأثر به 0

دراسة (**السعودي,2006**) بعنوان **(أثر مصادر ضغوط المدرك في التزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة الجامعة البلقاء التطبيقية (دراسة تحليلية ميدانية))**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك للالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية وكانت الدراسة مقياس مصادر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بمعاييره الثلاثة (العاطفي والمادي والأخلاقي).

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر الضغوط العمل المختلفة والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لوجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأبعاد الالتزام التنظيمي للأفراد وبالتالي في أداء المنظمات وكذلك إيجاد آلية مناسبة لمشاركة الأفراد العاملين في التنظيمات المختلفة في مناقشة مشاكلهم مع الإدارة وهذا يساعد الجامعة في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والسعي نحو انفتاح المناخ في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والعاملين وتأكيد مبدأ المشاركة في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف وتحمل المسؤولية بشكل طوعي مما يثيرهم ذلك إلى الالتزام التنظيمي الأخلاقي في السلوك المدرك والملموس قبل أن يكون الالتزام مادياً أو عاطفياً0

دراسة **(العساف ,2006) (التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس)**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي وكانت من نتائجه ضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية بكافة أبعاده وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز عملهم وقد ركز الباحث على الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مكونات هي (العاطفي والمعياري والمستمر) .

دراسة **(الشملي ,2008) (واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافع الالتزام التنظيمي لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان وتوصلت الدراسة إلى واقع الالتزام لدى الإداريين والأكاديميين المساندين موجود بنسب متباينة من خلال السلوك الذي يظهره هؤلاء العاملون مثل الرغبة في البقاء في الكليات والاستعداد للعمل خارج ساعات الدوام والمشاركة في تحقيق أهداف الكليات وحل مشاكلها ووجود مقومات تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين مثل توفر دورات تدريبية وإشراك العاملين في اتخاذ القرار ونظام التحفيز المادي وتحقيق طموح العاملين وتوثيق العلاقات بين العاملين وفيما يتعلق بالعاملين أنفسهم لمدة الخدمة والاستقرار الأسري والوازع الديني 0

ثانيا الدراسات الأجنبية :

1. **الدراسات التي تتعلق بالتسويق الداخلي :**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة (2000,Ahmad & Rafiq) بعنوان

(Advancesin the Internal Marketing Concept :Definition, Synthesis.and Exteuisian)

هدفت هذه الدراسة في التركيز على التسويق الداخلي هو الهدف الرئيسي للحصول على جودة خدمة عالية وأكدت الدراسة بأن التسويق الداخلي غير مطبق بالمعنى الصحيح إلا في بعض الشركات وقدمت الدراسة ثلاث مراحل أساسية لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وهي مرحلة التطوير والرضا ومرحلة توحيد العميل ومرحلة تطبيق وتغيير الإدارة وتقترح الدراسة العلاقة مابين المراحل المقترحة والإطار التجريبي لتطبيق عناصر التسويق الداخلي وهي (تحفيز ورضا العاملين توحيد العملاء ورضاهم والتنسيق والتكامل الوظيفي الداخلي وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية التقليدية وتبني التسويق الداخلي للخدمات تم استخدامه بنجاح في الشركات المالية أحدث تغيرات كبيرة في استراتيجياتها وأن على المديرين أن يدركوا التقنيات التسويقية وما التقنيات الملائمة لمنظماتهم.

دراسة **(2003,Ahmad & Rafiq)**

(Comnentary Internal Marketing , Issues and Challenges , European Journal of Marketing)

هدفت هذه الدراسة إلى التحديات التي تواجه البحث في التسويق الداخلي وتوضيح العلاقة بين رضا العاملين وأداء المنظمة وضرورة إجراء أبحاث حول التنسيق والتداخل الوظيفي للوصول إلى التطبيق الفعال للإستراتيجيات التسويقية, وقد نتج عن هذه الدراسة الحاجة إلى مفهوم التسويق الذي يوضح مفهوم التسويق الداخلي مع زيادة البحث في دور التسويق الداخلي في تطوير الكفاءة التنظيمية من خلال (الفهم والثقة والاتصال وإن على الإدارات معرفة أهمية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التسويق الداخلي وتطبيقه ومهمته بشكل أكثر لأنه ذو أهمية لعمل الإستراتيجية التسويقية للمنظمات .

دراسة **(2006, Logaj and Trnavceri):**

(Internal Marketing and School : the Slovenion, Case Study)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر التسويق الداخلي التي تسهم في إرضاء العاملين والطلبة في المدارس السلوفينية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكادر التعليمي لم يعرف مفهوم التسويق الداخلي وكذلك إبداء الرأي في عدم مقاومة التغيير لتطبيق برامج التسويق الداخلي. ولقد شملت الدارسة على عوامل التنمية المهنية والتدريب الفردي والتوجه نحو العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي والتطوير المهني والحفاظ على العلاقة الشخصية مع الزملاء وعدم الخوف.

دراسة **(2009,Mei-Liany)** بعنوان

(the Effect at Knowledy Economy and International Marketing an Jop Ssatisfaction in Taiwan,s It Industry)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة بالمؤسسات الصناعية في تايوان وأجريت هذه الدراسة من خلال مقابلات معمقة مع مسئولين تنفيذيين رفيعي المستوى في صناعة تكنولوجيا المعلومات ,وقد نتج عن هذه الدراسة أن إجراءات التسويق الداخلي مطبقة من خلال قنوات وأساليب مختلفة , وأن المنظمة لم تعط موظفيها جهدا كافيا لإيصال رؤية واتجاهات وأهداف الشركة في المستقبل, مما يمكن أن يؤثر توافق وتكاثف العاملين وكذلك التزامهم والشعور بالانتماء وتبادل المعلومات للتواصل والمعرفة المهنية عليها قيود مفروضة من مستويات ومعايير للعمل, مما قلل من فائدة الاتصالات الغير رسمية أو

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التفاعل مابين العاملين ولذلك يجب على المنظمات تحفيز العاملين لديها لتقاسم السلوكيات المعرفية من خلال ممارسات الإدارة المختلفة مثل تصميم العمل وعملية إعادة الهيكلية .

دراسة (**Mishra,2010**):

(Internal Marketing - a Tool to Horness Employees Service Organizations in India)

هدفت هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي لإدارة وتوظيف العاملين المحترفين في المنظمات الهندية يقوم على مفهوم التواصل مع الأسواق الداخلية ويضع العاملين مثل الزبائن, ولغاية تنفيذ خطة التسويق الداخلي سيساعد في تحفيز وتوجيه وقيادة القوى العاملة إلى المستويات أعلى من الأداء. ويركز على الاتصالات الفرية وأهمية اللقاءات بين العاملين, وقد ركز الباحث على أن التسويق الداخلي يتكون من برامج التسويق والتدريب لتنمية العاملين وفعالية الاتصالات الداخلية والحفاظ على الأيدي العاملة الماهرة داخل المنظمة ,وكذلك إعطاء العاملين الصلاحية في القرارات المتعلقة بمهام عملهم والحوافز التي تعتبر عنصرا فعالا في جذب العنصر البشري إلى المنظمة .

2. **الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي :**

دراسة (Arumugam & .Boon,2006)

(**the Inftuence of Corporate Culture on Organizational Commitment : Case Stady of Semi conclutor Organizations in Malaysia**)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير أبعاد الثقافة المؤسسة (العمل الجماعي والاتصالات والمكافآت والحوافز والتدريب والتنمية) على الالتزام التنظيمي للعاملين في ست منظمات ماليزية , ونتجت عن هذه الدراسة أن الاتصال والتدريب والتنمية والمكافآت والتحفيز والعمل الجماعي ترتبط ارتباطا إيجابيا بالالتزام التنظيمي للموظفين, ومن نتائج هذه الدراسة بأن المكافآت والتحفيز لها الدور الفعال والمهم نحو العمال بالتزامهم التنظيمي مما يؤدي إلى الإنصاف والنمو المهني والثناء على الأداء ,وكذلك توفير التدريب المناسب مما يوفر الوقت ويتيح للعاملين زيادة إنتاجهم وقدرتهم وكفاءاتهم مما يؤدي إلى التزامهم التنظيمي نحو منظماتهم.

دراسة **(Shirbagi,2007)**

(Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والالتزام التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي وهي (الوجدانية والاستمرارية والمعيارية) والقيادية لرؤساء الهيئات, والهدف الأساسي لهذا البحث هو أن نفهم كيف يمكن لهذه المساهمة في صنع أعضاء هيئة تدريسية ملتزمة بالجامعة , وكذلك مقارنة بين الجامعات الهندية والإيرانية القيادية (هيكلية سياسية ورمزية) , وقد توصل الباحث إلى أن على الجامعات أن تشرك في كثير من الأحيان أكثر الرؤساء في مشاريع البحوث ذات العدالة لتعزيز قدرات ومهارات العاملين بالإدارة والمدرسين الأكاديميين .

دراسة (Worsi &Fatima & Sahibzada,2009)

(Study an Relationship Between Organizatial Commitment and its Determinants Amang Private Seetor employees of Pakistan)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحفيز ودوافع العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على عينة من القوى العاملة الباكستانية, وقد تركزت هذه الدراسة على تحليل السلوك العام للعاملين في القطاع الخاص على أثر دوافع العمل والتحفيز على الرضا الوظيفي, وتأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي ,وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات تحتاج إلى دوافع العمل والتحفيز والرضا الوظيفي لتحقيق أثر إيجابي ,على أن تركز على زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الحوافز للعمل بالنسبة للعاملين وأن سبل التحسين للعمل والتحفيز والرضا الوظيفي قد يختلف من وظيفة إلى أخرى ومنظمة إلى أخرى وفرد إلى أخر مما سيؤدي إلى الالتزام التنظيمي.

دراسة (**Hung Lin& fong,2009**)

Antecedants to Continance Organizational Retailing Services (Industry)

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف اثنين من العوامل (الديموغرافية وأسلوب القيادة)على الالتزام التنظيمي لبائعات التجزئة في تايون, وقد أظهرت هذه الدراسة بأن (العمر وطول مدة الخدمة) لها الأثر في التزام التنظيمي من خلال التزام الاستمراري , وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما كان الخدمة في المنظمة أطول ازداد الالتزام التنظيمي ,كما ثبت أن الاتصال بين المديرين والعاملين لها أهمية من خلال توصيل أهداف ورؤية الشركة للعاملين, ما يجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة مما يزيد استمرار الالتزام لديهم.

دراسة (**Iqbal,2010**)

(an Empirical Assessment of Demographic Factors , Organizational Banks and Organizational Commitment)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي في منظمات باكستانية, وقد أظهرت نتائج الدراسة طول الخدمة له علاقة وثيقة بالالتزام التنظيمي وأن مستوى التعليم له علاقة مع التزام التنظيمي, ولا يوجد رابط كبير بين العمر والالتزام التنظيمي وقد كانت النتائج تفيد أن على الإدارة العليا أن تكون قادرة على زيادة رضا الموظفين عن طريق التعويضات والسياسات وفرق العمل, وكذلك الاتصال مع العمال, وكذلك أنهم يهتمون برفاهة الموظفين . وكان المقياس الذي استخدمه الباحث أبعاد الالتزام التنظيمي وهي (العاطفي والمستمر والمعياري).

ثالثا الدراسات التي تتعلق بالتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

دراسة (Jarvi ,2000)

(the Internal Marketing and the Commitment at the Employees when Managing the Customer)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى التزام العاملين من خلال ارتباطها بعناصر التسويق الداخلي,وقد استخدمت أبعاد التسويق الداخلي (الرواتب والمكافآت والتدريب والحوافز والعلاقات الشخصية نحو المديرين وغيرهم من العاملين والعملاء وكذلك مهارات الاتصال في المنظمة) وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر والعاطفي والمعياري) , وقد نتج عن الدراسة أن القدرات الإدارية كانت تؤخذ من المديرين الفرعيين بشكل مستقل وأنها موجهة نحو العملاء , وتشمل سمات العلاقة بين العميل والعاملين والارتياح من نظام المكافأة للعاملين وروح التعاون في الشركة جيدة , وكذلك الروح المعنوية وكذلك مرونة المعلومات الداخلية والاتصالات , وأن التزام العاملين يفخرون بالعمل بالشركة والرواتب ليست عالية وكان دوران العاملين بحدود مقبولة , وأن أقدم العاملين أكثرهم التزاماً من خلال الالتزام المعياري والاستمراري.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة **(Mukherjee & Malhotra 2004)** :

(the Relative Influence of Organizational Commitment and Jop Satisfaciton on Service Quality of Customer Contact Employess in Banking call Centres)

هدفت هذه الدراسة لاختبار طبيعة العلاقة بين ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري والمعياري) على جودة الخدمة في أحد البنوك الكبرى في المملكة المتحدة والتي استوجبت استخدام التسويق الداخلي لتحقيق ميزة تنافسية تركزت في خدمة العملاء واستخدم الباحث عناصر التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي , الاتصال الداخلي واستعداد العامل بقبول ودعم أهداف التنظيم) ,وقد استنتج الباحث من خلال عناصر التسويق أن تصميم استراتيجيات التسويق الداخلي مهمة أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره من العوامل المحددة لجودة الخدمة.

دراسة **(Forzad , 2007)**:

(The Effect of Internal Marketing on the Organizational Commitment'': an Investigation among State-owned bankin Isfahan)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على تطبيق معايير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي لدى مديري البنوك المملوكه للدولة في مدينة أصفهان الإيرانية وقد اعتمد الباحث على عناصر التسويق الداخلي (التدريب وخلق روح الفريق والتحفيز والاتصالات و الرضا عن العمل) واعتمد على عناصر الالتزام التنظيمي (المعياري والاستمراري والعاطفي). وبأن أي عامل من العاملين داخل المنظمة هم عملاء داخليون ويكونون هامين مثل الزبائن الخارجيين .والتسويق الداخلي نظام تبادل القيم بين المنظمة والعاملين بها. والمنظمة هي التي تجذب العاملين وتحفظ بهم والعامل يحاول أن يعزز جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين مما يزيد من فرص إقامة العلاقات مع زملاء العمل مما يعزز التزامهم بالمنظمة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة (Ching & Sheng 2009):

(Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة خدمة العملاء بالمراكز الصحية من خلال التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي من قبل الممرضات وهي عبارة عن تقرير كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يزيد الالتزام التنظيمي لدى الممرضات والحد من معدل دوران العمل لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة استنتاج بأن على مديري المستشفى ضرورة الاعتراف بأهمية التسويق الداخلي وللاحتفاظ بالعاملين وبقائهم مع منظماتهم مع تزايد الضغوط التنافسية وكذلك الاعتناء بالتدريب وتعلم الممرضات لأنها أفضل طريقة للاحتفاظ بالممرضات وخفض التكاليف ودوران العمل ومشاكل العاملين مع أصحاب العمل وعليهم أيضاً فهم حاجات وتطلعات العاملين في مجال التمريض.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خلاصة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة التسويق الداخلي وعلاقتها جودة الخدمة ورضا العملاء في المنظمات الخدمية مثل(البنوك ومنظمات الاتصالات والمستشفيات) حيث هدفت إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة وعلاقتها برضا العملاء.وهنالك دراسات تناولت الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية والأداء الوظيفي وممارسات الموارد البشرية.

أجمعت كل الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي على أن هذا المفهوم ما زال مفهوماً جديداً خصباً للدراسة والبحث فيه , وأن البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المنظمات , ولذا فإنه ما زال يفتقر إلى وجود نموذج واضح ومقبول وصالح للتطبيق , والدليل في ذلك أن كلاًّ من الباحثين الذين تطرقوا للمفهوم بشكل مختلف عن الآخرين .

أما الدراسات التي تناولت أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي فجميعها حسب علم الباحث كانت دراسات أجنبية حيث ربطت بين أبعاد التسويق الداخلي مثل (الرواتب ,التدريب ,الحوافز ,الاتصالات ,فرق العمل ,المكافآت ,الرضا الوظيفي الاحتفاظ بالعاملين)بالالتزام التنظيمي.

وتتميز هذه الدراسة بأنها ربطت بين مفهومين هما التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي حيث قياس أثر(التدريب والدعم الإداري والاتصالات الداخلية والتمكين الإداري وفرق العمل) وأثرها في الالتزام التنظيمي في منظمة خدمية تعمل في مجال القطاع العام وهي أمانة عمان الكبرى0

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المعتمدة , من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها, وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي شملتها الدراسة واختيارها وكذلك الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات وطرق جمعها , واختبار صدق وثبات الأداة , والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرا التحليل لهذه المعلومات.

منهج الدراسة

استخدام الباحث في تصميم هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات ودراسات لإعداد الجانب النظري من البحث , المنهج التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة إحصائياً وذلك لتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية , وكما هو في جدول تشكيلات الوظائف لعام 2010 في دائرة الموارد البشرية , حيث قسمت أمانة عمان إلى(27) منطقة و(58) دائرة , وبلغ عدد العاملين الكلي في (الإدارة الوسطى والتنفيذية) (2044)موظفاً في جميع المناطق والدوائر (منشورات دائرة الموارد البشرية في أمانة عمان الكبرى لعام 2010).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

نبذه عن أمانة عمان:

تأسست أول بلدية بعمان 1909 وفي عام 1921 بعد وصول المغفور له جلالة الملك عبد الله الأول بن الحسين حيث أصبحت عاصمة لأماره شرق الأردن وعلى ذلك بقيت عمان عاصمة تخضع إلى قانون البلديات الصادر في 1925 وفي عام 1933 شهدت عمان تطورات عمرانية مع ازدياد عدد السكان.حتى بلغ عددهم عام 1949 (100) ألف نسمة. وفي عام 1969 بلغ عدد السكان 461 ألف نسمة وازدادت مساحة المدينة التنظيمية إلى 86.3 . من عام 1979 ازدادت أعداد السكان في عمان إلى (850) ألف نسمة وبلغ عدد العاملين عام 1979الى(1538) فنياً وإدارياً وعاملاً وحارساً وغيرهم . من عام1989 وهي فترة ازدهار وإرساء قواعد أمانة عمان الكبرى ازدادت مساحتها حتى بلغت عام 1989 إلى (526) كم2 وصل عدد سكانها (1,4) مليون نسمة وقد ضمت (14) بلدية و(11) مجلساً قروياً. وتم افتتاح عدد من الدوائر الخدمية الأخرى فيها. وتدار أمانة عمان الكبرى بواسطة مديريات للمناطق وصلت إلى سبع وعشرون منطقة وهذا تطبيق متميز لمفهوم اللامركزية في الإدارة , وقد تم بعد ذلك إضافة كثير من البلديات والمجالس القروية حتى أصبحت الأمانة تمتد من الجنوب محافظة مأدبا إلى الشمال محافظة الزرقاء وجرش وشرقا حتى الموقر وغربا حتى بداية محافظة البلقاء. (الكتاب السنوي لأمانة عمان الكبرى 2009) .وتضم الآن أمانة عمان الكبرى حوالي (21000) موظف ومستخدم وعامل خدمة وفنياً وحراس وعمال نظافة يخدمون مساحة جغرافية تقدر بحوالي (1400)كم2 (الحطاب ,2009)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية إذ أن الأمانة مقسمة إلى (27)منطقة و(58) دائرة كل منطقة مقسمة إلى عدة مستويات وأقسام , حيث تم اختيار عدد من الموظفين من هذه المناطق والدوائر و بلغ عدد الاستبانات الموزعة (400)استبانة واسترجع منها (391)وبنسبة وصلت إلى (97.5 %) حيث المتابع الدائمة من قبل الباحث ساهمت في تحقيق نسبة استرجاع عالية بالتعاون مع فريق عمل من الأمانة (دائرة البحث والتطوير), حيث تم توزيع الاستبانات ومتابعة ذلك لضمان استرجاع أكبر عدد ممكن منها , وقد تم تقسيم مناطق أمانة عمان الكبرى إلى أربع مناطق جغرافية وهي (شرق عمان وغربها وشمالها وجنوبها).والجدول رقم (1) يوضح بالتفصيل.

الجدول رقم (1)الاستبيانات الموزعة حسب المناطق الجغرافية لأمانة عمان الكبرى

المنطقة الجغرافية	مناطق	دوائر	عدد العاملين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
عمان الشرقية	8	15	590	115	112
عمان الغربية	6	14	380	74	71
عمان الشمالية	6	13	419	81	79
عمان الجنوبية	7	16	655	130	129
المجموع	27	58	2044	400	391

المصدر : دائرة الموارد البشرية أمانة عمان الكبرى –2010 (في يخص أعداد العاملين والمناطق والدوائر)

حيث كل منطقة مقسمة إلى دوائر, وكل دائرة مقسمة إلى مستويات إدارية(عليا ووسطى وتنفيذية) وتم اختيار العاملين الذين وزعت عليهم استبانة الدراسة من بين الإدارة الوسطى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والتنفيذية بنسبة تتلاءم مع حجم العاملين في كل منطقة ودائرة ومستوى إداري , إذ وصلت النسبة الإجمالية للعينة إلى (19.5) من مجموع مجتمع الدراسة أي (400) مفردة (موظف) من أصل (2044)موظفاً من المجموع الكلي . الجدول رقم (1)

والآلية التي تم اعتمادها في اختيار العاملين الذين ستتاح لهم فرصة الظهور في عينة الدراسة هم من الذين مضى عليهم (5) سنوات بالخدمة أو تزيد ، كما تم التوزيع على العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية فقط دون الإدارة العليا .

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما :

أولا المصادر الثانوية : الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة 0

ثانيا المصادر الأولية : وهي الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحث لجمع البيانـات التـي تتعلق بموضوع الدراسة , و تشمل الاستبانة عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلة وفرضيات الدراسة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مراحل تطوير الاستبانة

بعد مراجعة النظريات التي تتعلق بمفهومي التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي تمكن الباحث من تطوير بنود الاستبانة وعباراتها بحيث تخدم أغراض الدراسة , وأصبحت الاستبانة جاهزة بصفتها النهائية الملحق (2), وتكونت من الأجزاء التالية :

الجزء الأول :حيث تناول أبعاد التسويق الداخلي اعتماداً على تصنيف (Logaj and Mishra, **Forzad**), Trnavceri, وهي (التدريب وتمكين العاملين المعلومات التسويقية وفرق العمل والدعم الإداري).حيث شمل هذا الجزء على (24) عبارة تهدف إلى معرفة مدى توافر ممارسات التسويق الداخلي في أمانة عمان الكبرى .

الجزء الثاني :حيث تناول أبعاد الالتزام التنظيمي اعتماداً على تصنيف (Meyer &Allen) وهي (الاستمراري والمعياري والاتجاهي)ولقد اشتمل هذا الجزء على (11) عبارة تهدف إلى قياس التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى محل الدراسة .

الجزء الثالث : وتناول العوامل الديموغرافية (الجنس, والعمر ,والمستوى التعليمي ,والحالة الاجتماعية ,والخبرة العملية)ولقد اشتمل هذا الجزء على (5)عبارات.

و تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث :

(الدرجة 1 :غير موافق بشدة ,الدرجة 2 :غير موافق , الدرجة 3 : موافقة متوسطة , الدرجة 4 :موافق , الدرجة 5 :موافق بشدة)

وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى ثلاث فئات لغايات التحليل والجدول رقم (2) يبين ذلك :

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم (2)

الفئات المقترحة لمقياس الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي

مستوى التقييم	الفئة
مرتفع	3.67 – 5
متوسط	2.34 - 3.66
منخفض	1 – 2.33

صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الملحق رقم (1) من الأساتذة المتخصصين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم ثمانية ,بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها وصياغتها .حيث أبدوا ملاحظات وتعديلات مقترحة قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة تلك على فقرات الاستبانة بصفتها النهائية الملحق (2).

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم احتساب معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة. والجدول (3) يوضح قيم ألفا لأبعاد الدراسة وكما يلي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم (3) قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا المحتسبة
التدريب	6	0 .704
تمكين العاملين	4	0 .768
المعلومات التسويقية	4	0 .709
فرق العمل	5	0 .748
الدعم الإداري	5	0 .696
الالتزام الاتجاهي	4	0 .629
الالتزام الاستمراري	5	0 .689
الالتزام المعياري	3	0 .776
الأداة ككل	36	0 .945

والقيم التي ظهرت بالجدول رقم (3) تدل على أن قيمة الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة لأغراض الدراسة, حيث الحد الأدنى المقبول إحصائيا 60 %.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية وتحليل أبعاد التسويق الداخلي والالتزام الوظيفي من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وهي :

1. الانحراف المعياري و الوسط الحسابي
2. التكرارات والنسب المئوية
3. معامل ارتباط بيرسون
4. تحليل الانحدار البسيط 0

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5. (ANOVA F test) تحليل التباين .

متغيرات الدراسة الشكل رقم (2)

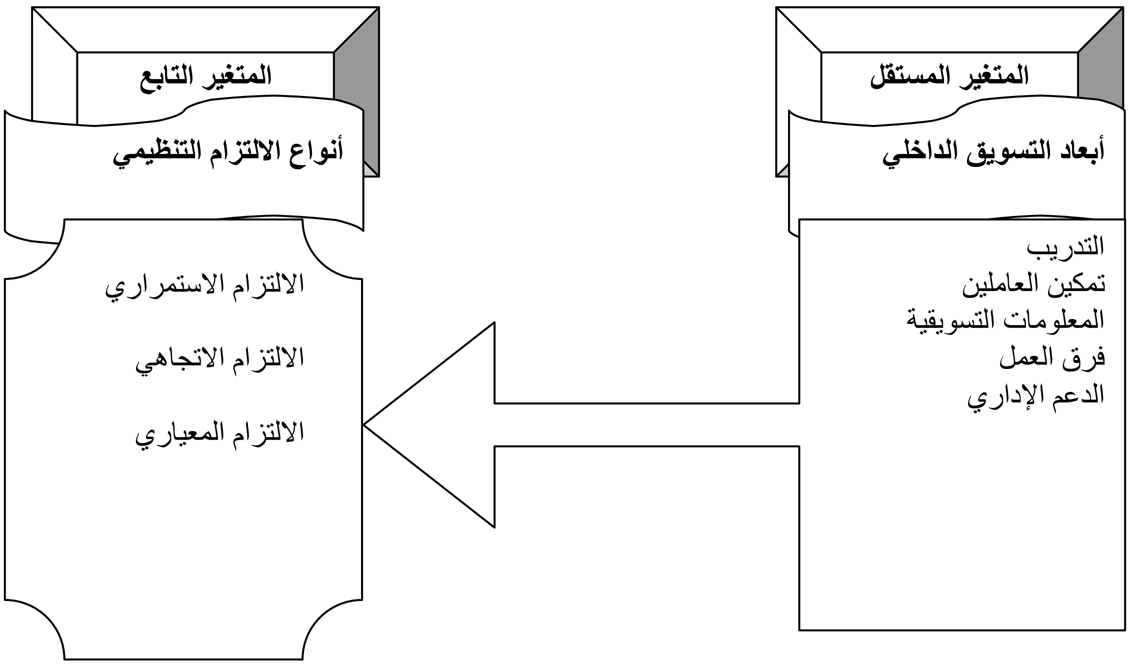
المتغيرات المستقلة : أبعاد التسويق الداخلي التي تقاس من خلال لمتغيرات عديدة اعتمد ت الدراسة خمسة منها وكما يلي :

(التدريب , تمكين العاملين , المعلومات التسويقية, فرق العمل , الدعم الإداري)

المتغيرات التابعة : الالتزام التنظيمي التي تقاس من خلال الأنواع التالية :

(الالتزام المعياري , الالتزام العاطفي , الالتزام الاستمراري)

أنموذج الدراسة: الشكل رقم (2)



نموذج من أعداد الباحث اعتمادا على عدد من الدراسات منها ما يلي :

(ستويك 2003 , Gray & Carter, (2002) Steel & Broady, Rafiq ,m & Ahmad ,

(Greenbery & Baron 2004,Meyer &Allen,1991

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إجراءات الدراسة

1. إعداد الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة واستعراض الدراسات السابقة **0**
2. الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية في أمانة عمان الكبرى 0
3. تحديد المجتمع بشكل دقيق تم تحديد عينة الدراسة **0**
4. إعداد وصياغة أداة جمع البيانات وهي الاستبانة 0
5. جمع البيانات من مجتمع الدراسة 0
6. تفريغ الاستبانة ورصد النتائج في جداول خاصة 0
7. تحليل النتائج إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS ، ومدخل عمليات الهيكلة التحليلية 0
8. عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات 0

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مقدمة

سوف يتم في هذا الفصل تناول عدة جوانب تتعلق بالبيانات التي جمعت بواسطة أداة الدراسة حيث تم وصف خصائص عينة الدراسة , ثم تحليل ومناقشة الفرضيات ,كذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولا : وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (4)

المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	246	62.9%
		أنثى	145	37.1%
2	العمر	23-29 سنة	133	34%
		30-39 سنة	175	44.8%
		40-49 سنة	66	16.9%
		50 سنة فأعلى	17	4.3%
3	المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو اقل	107	27.4%
		دبلوم متوسط	93	23.8%
		بكالوريوس	166	42.5%
		دراسات عليا	25	6.4%
4	الحالة الاجتماعية	أعزب	123	31.5%
		متزوج	265	67.8%
		مطلق	2	0.5%
		أرمل	1	0.3%
5	سنوات الخبرة	5-8 سنوات	195	49.9%
		9-12سنة	82	21%
		13-16 سنة	57	14.6%
		17 سنة فأعلى	57	14.6%
		المجموع	391	100%

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول رقم (4)توزيع العاملين المشمولين بالدراسة حسب الخصائص الديموغرافية وكما يلي :

حيث المتغير الأول الذكور بلغت نسبتهم (62.9 %) أما نسبة الإناث فبلغت (37.1 %) ,أما العمر فقد كانت فئة العمر (30–39 سنة) الأعلى إذ بلغت وبنسبتها (44.8%) أما فئة (50 سنة فأعلى) كانت الأقل إذ بلغت (4.3%),أما التعليم فقد كان الجامعيون أعلى النسبة حيث بلغوا (42.5) , أما الحالة الاجتماعية فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ما نسبته (67.8%) من فئة المتزوجين بينما بلغت نسبة غير المتزوجين (31.5%) ,أما سنوات الخبرة فقد جاءت أكبر نسبة تمثيلا في الدراسة من شريحة (5 –9 سنوات) وبنسبة (49.9%) وجاءت الأقل شريحتا (13–16 سنة) و (17 سنة فأعلى) وبنسبة (14.6 %) .

ثانيا مناقشة فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها :

سيتم اختبار فرضيات الدراسة ثم بناء عليه الإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحقيق هذا الغرض تم استخراج الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, لوصف إجابات عينة الدراسة, واستخراج معامل الارتباط, ومعامل التحديد, ومعامل الانحدار, وكذلك إظهار نتائج جميع العبارات المستخدمة لقياس كل فرضية من فرضيات الدراسة وفيما يلي تفاصيل ذلك :

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى التي تدور حول قياس أثر التدريب في الالتزام التنظيمي :

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين (الاتجاهي والاستمراري والمعياري)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حيث إن اختبار هذه الفرضية سيؤدي إلى الإجابة عن :"

سؤال الدراسة الأول: ما أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

علماً أن التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على **قاعدة قرار مفادها :** (ترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة ألفا أقل من (0.05) وتقبل البديلة , وتقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0.05) وترفض البديلة) .

أولا : أثر التدريب في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى :

الجدول(5)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر التدريب في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.356	0.127	56.579	0.356	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (5) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين الاتجاهي ، إذا بلغ معامل الارتباط *R* (356. 0) أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ (127. 0) ، أي أن ما قيمته (127. 0) من التغيرات التي تحصل في التزام العاملين الاتجاهي في أمانة عمان الكبرى تكون ناتجة عن التغير في أنشطة التدريب ، كما بلغت قيمة β (356. 0) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة التدريب يؤدي إلى تحسين التزام العاملين الاتجاهي بمقدار (356. 0) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F)المعنوية البالغة (0.000)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) للتدريب في تحقيق التزام العاملين الاتجاهي.

الجدول (6)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات التدريب

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	t	Sig. (2-tailed)
1	تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى	3.7	1.0	عالي	73	0.000
2	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية	3.5	0.98	متوسط	71	0.000
3	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	3.3	1.1	متوسط	61	0.000
4	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة سابقا	3.4	1.0	متوسط	66.5	0.000
5	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثه	3.6	0.99	متوسط	71.9	0.000
6	زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال	3.7	0.99	عالي	74.8	0.000
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.5	---	متوسط	----	

وما يؤكد ما ذهبنا إليه أن الجدول (6) يظهر المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة لقياس الفرضية الأولى التي تتعلق بالتدريب حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات (3.5) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المعيار المعتمد في الدراسة المشار إليه في الجدول (2) ,كما أن عند مقارنة المتوسط الحسابي العام مع المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة نجده أعلى من درجه الحياد البالغة (3) ,وهذا يؤكد أثر التدريب في تحقيق الالتزام الاتجاهي لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى ,حيث أن أعلى متوسط للعبارات الواردة في الجدول (6) كان للعبارة رقم (1)و(6) حيث بلغ (3.7) والعبارتان تفيدان أن الإدارة تضع برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى وأن التدريب قد زاد من كفاءة العاملين في إنجاز الأعمال.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (7)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات الالتزام الاتجاهي

Sig. (2-tailed)	t	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	التسلسل
0.000	53.5	متوسط	1.1	3.3	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل	1
0.000	30.6	متوسط	2.34	3.6	ارتباطي بعملي بدوافع ذاتية	2
0.000	58.8	عالي	1.24	3.7	لا أتنازل عن عملي لصالح منظمات أخرى	3
0.000	74.9	عالي	1.0	4.05	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه العمل	4
	----	عالي	---	3.67	المتوسط الحسابي العام للعبارات	

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن التزام العاملين في أمانة عمان الاتجاهي كان إيجابيا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.67) ,وهذه القيمة أعلى من درجة الحياد البالغة (3) حسب المقياس الخماسي المستخدم بالدراسة مما يؤكد أثر أبعاد التسويق الداخلي بالالتزام الاتجاهي ,حيث كانت أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) التي تفيد التزام العاملين بدرجة عالية اتجاه العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.7), وكان أقلها الحديث عن الأمانة خارج نطاق العمل وبمتوسط حسابي (3.3) ,وهذا يؤكد التزام العاملين الاتجاهي في أمانة عمان إذ إن جميع متوسطات عبارات الالتزام التنظيمي كانت أعلى من درجة الحياد في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة والبالغة (3).

ثانيا :أثر التدريب في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول(8)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر التدريب في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.379	0.144	65.258	0.379	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (8) ، الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي حيث وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق التزام العاملين الاستمراري ، إذ بلغ معامل الارتباط R (379. 0) , أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ (144. 0)، أي أن ما قيمته (144. 0) من التغيرات في التزام العاملين الاستمراري ناتج عن التغير في أنشطة التدريب ، كما بلغت قيمة التأثير ل β (379. 0) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة التدريب يؤدي إلى تحسين التزام العاملين الاستمراري بمقدار (379. 0) ، وما يؤكد هذا الأثر القيمة (F)المعنوية البالغة (0.000) ,أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) للتدريب في تحقيق التزام العاملين الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (9)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات الاستمراري

Sig. (2-tailed)	t	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	التسلسل
0.000	72.6	عالي	1.0	3.9	أستمر بعملي حتى لو كان لي رغبة في تركه	1
0.000	62.1	عالي	1.17	3.68	أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل (شخصية أ ونفسية أو اقتصادية أو اجتماعية)	2
0.000	54.1	متوسط	1.17	3.22	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة	3
0.000	62.2	متوسط	1.15	3.63	أحب البقاء والاستمرار في عملي الحالي	4
0.000	59.7	متوسط	1.18	3.59	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية	5
	----	متوسط	---	3.6	المتوسط الحسابي العام للعبارات	

كما يتضح من الجدول رقم (9) أن كل العبارات المعبرة عن الالتزام الاستمراري جاءت أعلى من درجة حياد أداة القياس البالغة (3) حيث المتوسط الحسابي العام (3.6), وهذه العبارات تدل على إيجابية التزام العاملين الاستمراري نحو أمانة عمان الكبرى , ولقد كان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1)الاستمرار بالعمل حتى لو كانت هنالك رغبة في تركة (3.9) ,وكانت أقل المتوسطات للعبارة رقم (3)التي أن فرص العمل في المنظمات الأخرى غير مناسبة وبمتوسط حسابي(3.22) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثا :أثر التدريب في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين.

الجدول(10)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر التدريب في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	B معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
0.000	1	0.356	56.579	0.127	0.356
	389				
	390				

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (10) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين المعياري ، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (356. 0),أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (127. 0)،أي أن ما قيمته(127. 0) من التغيرات في التزام العاملين المعياري ناتج عن التغير في أنشطة التدريب ، كما بلغت قيمة التأثير ل β (356. 0) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة التدريب يؤدي إلى تحسين التزام العاملين المعياري بمقدار (356. 0) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمةF المعنوية البالغة (0.000) , وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ للتدريب في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى المعياري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (11)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات الالتزام المعياري

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	t	Sig. (2-tailed)
1	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي	3.9	1.15	عالي	66.2	0.000
2	أشعر بأن الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في عملي	3.9	1.11	عالي	68.7	0.000
3	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف	3.2	1.34	متوسط	47.5	0.000
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.66	---	عالي	----	

يشير الجدول رقم (11) إلى أن كل عبارات الالتزام المعياري جاءت باتجاه إيجابي وبمتوسط حسابي عام (3.66) إذ إنه أعلى من درجة الحياد البالغة (3),وقد جاءت العبارة رقم (1)أن ترك العمل دون مبرر تصرف غير أخلاقي والعبارة رقم (2) وأن الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفع العاملين للبقاء في الأمانة بمتوسط حسابي (3.9) , وهذا يدل على أن التزام العاملين المعياري في أمانة عمان الكبرى كان بمستوى عالٍ .

بناء على ما تقدم من تحليل للفرضية العدمية الأولى يظهر بوضوح رفض تلك الفرضية استناداً إلى قاعدة القرار المعتمدة في هذه الدراسة واستنادا إلى قيم (F) المعنوية ذات العلاقة بأثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي , وهذا يجعلنا قادرين على تأكيد حقيقة قبول الفرضية البديلة التي تفيد وجود أثر للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى بأنواعه الثلاثة (الاتجاهي والاستمراري والمعياري).

HO2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين(الاتجاهي والاستمراري والمعياري) .

حيث إن اختبار هذه الفرضية سيؤدي إلى الإجابة عن :"

السؤال الثاني: ما أثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولا :أثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام الاتجاهي

الجدول(12)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
0.000	1	0.398	73.319	0.159	0.398
	389				
	390				

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (12) , حيث يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين كأحد عناصر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى حيث بلغ معامل الارتباط R (398. 0) , أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (159. O) أي ما قيمته (159. O) من التغيرات في التزام العاملين الاتجاهي ناتج عن التغير في أنشطة التمكين , لما يتبين أن معامل الانحدار β بلغ (398. 0) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من نشاطات تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام الاتجاهي لدى أفراد العينة , وما يؤكد هذا الأثر قيمة(F) المعنوية البالغة (0.000) ,وكل هذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (13)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات تمكين العاملين

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	T	Sig. (2-tailed)
1	أملك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات طالبي الخدمة	3.4	1.0	متوسط	62.2	0.000
2	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	3.2	1.0	متوسط	59.4	0.000
3	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3.3	1.0	متوسط	61.2	0.000
4	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل	3.2	1.0	متوسط	62.2	0.000
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.27	---	متوسط	----	

كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن اتجاهات أفراد العينة نحو تمكين العاملين إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات التمكين (3.27) وأعلى من درجة الحياد البالغة (3)في المقياس المستخدم في الدراسة , وقد كانت عبارة رقم (1) أن العاملين يملكون حرية التصرف في العمل لتلبية حاجات طالبي الخدمة وبمعدل (3.4) , وكانت عبارات رقم (3) و(2) أن العاملين لديهم الصلاحيات التي تسرِّع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة وأن الإدارة تحرص على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل وبمعدل (3.2),وهذا يدل على أن عبارات تمكين العاملين جاءت بمستوى متوسط وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة الذي أشير إليه في الجدول (2) .

ثانيا : أثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

الجدول(14)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تمكين العاملين في تحقيق الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
0.000	1	0.413	80.053	0.171	0.413
	389				
	39o				

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (14) , الذي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام الاستمراري وهذا ما يظهره عامل الارتباط R بقيمة (413. 0),كما أن معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ بلغ(**171.** 0) , أي ما قيمته (**171.** 0) من التغيرات في التزام العاملين الاستمراري ناتج عن تمكين العاملين, كما بلغ معامل الانحدار β (**413.** O) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين أنشطة الالتزام الاستمراري , وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F)المعنوية البالغة (0.000) ,حيث تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

ثالثا : أثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين.

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
0.000	1	0.413	79.809	0.170	0.413
	389				
	390				

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (15) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين المعياري ، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.413) , أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ (0.170) ، أي أن ما قيمته (0.170) من التغيرات التي تحصل في التزام العاملين المعياري في أمانة عمان الكبرى تكون ناتجة عن التغير في أنشطة التمكين ، كما بلغت قيمة β (0.413) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة التمكين يؤدي إلى تحسين التزام العاملين المعياري بمقدار (0.413) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) حيث تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) تمكين العاملين في تحقيق التزام العاملين المعياري.

بناء على ما تقدم من تحليل للفرضية العدمية الأولى يظهر بوضوح رفض تلك الفرضية استنادا إلى قاعدة القرار المعتمدة في الدراسة واستناداً إلى قيم (F) المعنوية حيث يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي, وهذا ما يجعلنا قادرين على تأكيد حقيقة قبول الفرضية البديلة التي تفيد وجود أثر للتمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى بأنواعه الثلاث (الاتجاهي والاستمراري والمعياري).

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) للمعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين(الاتجاهي والاستمراري والمعياري)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حيث إن اختبار هذه الفرضية سيؤدي إلى الإجابة عن :"

السؤال الثالث : ما أثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

أولا : أثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى .

الجدول(16)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
0.000	1	0.441	93.658	0.192	0.441
	389				
	390				

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (16) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين الاتجاهي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.441) أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ (0.192) ، أي أن ما قيمته (o.192) من التغيرات التي تحصل في التزام العاملين الاتجاهي في أمانة عمان الكبرى تكون ناتجة عن التغير في أنشطة المعلومات التسويقية ، كما بلغت قيمة β (0.441) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين التزام العاملين الاتجاهي بمقدار (0.441) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F)المعنوية البالغة (0.000) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) المعلومات التسويقية في تحقيق التزام العاملين الاتجاهي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (17)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات المعلومات التسويقية

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	t	Sig. (2-tailed)
1	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها	3.4	1.0	متوسط	63.3	0.000
2	توفر الإدارة معلومات كافية عن الخدمات الجديدة	3.4	0.98	متوسط	69.5	0.000
3	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات	3.6	0.98	متوسط	73.7	0.000
4	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	3.8	0.97	عالي	78.9	0.000
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.55		متوسط		

كما يتضح من خلال الجدول رقم (17) إن اتجاهات أفراد العينة نحو المعلومات التسويقية إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات (3.55) وأن متوسط الحسابي العام أعلى من درجة الحياد البالغة (3) في المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة , وقد كانت عبارة رقم (4)والتي تفيد أن العاملين يقدمون المعلومات لزملائهم في أعمالهم من أعلى المتوسطات الحسابية وبمعدل (3.8) , وكانت عبارات رقم (2)و(1) أن اللتين تفيدان الإدارة تقوم بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها وأن الإدارة توفر معلومات كافية عن الخدمات الجديدة حصلت على أقل المتوسطات الحسابية البالغة (3.2) , وهذا يدل على أن عبارات المعلومات التسويقية بمستوى متوسط وفقا للمعيار المستخدم في الدراسة الذي أشير إليه في الجدول (2).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانيا : أثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين .

الجدول(18)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.471	0.221	110.665	0.471	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (18) ، الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي حيث وجود أثر ذي دلالة إحصائية المعلومات التسويقية في تحقيق التزام العاملين الاستمراري ، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.471) , أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.221)، أي أن ما قيمته (0.221) من التغيرات في التزام العاملين الاستمراري ناتج عن التغير في أنشطة المعلومات التسويقية ، كما بلغت قيمة التأثير ل β (0.471) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين التزام العاملين الاستمراري بمقدار (0.471) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) ,حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) للمعلومات التسويقية في تحقيق التزام العاملين الاستمراري في أمانة عمان الكبرى .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثا : أثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى؟

الجدول(19)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر المعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.471	0.222	110.877	0.471	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (19) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية المعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين المعياري ، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.471),أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.222)،أي أن ما قيمته(0.222) من التغيرات في التزام العاملين المعياري ناتج عن التغير في أنشطة المعلومات التسويقية ، كما بلغت قيمة التأثير ل β (0.471) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين التزام العاملين المعياري بمقدار(0.471) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) , حيث وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha<0.05)$ للمعلومات التسويقية في تحقيق التزام العاملين المعياري في أمانة عمان الكبرى المعياري .

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha<0.05)$ لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين(الاتجاهي والاستمراري والمعياري) .

حيث إن اختبار هذه الفرضية سيؤدي إلى الإجابة عن :"

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

السؤال الرابع : ما أثر فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى؟

أولا: أثر فرق العمل في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين ؟

الجدول(20)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر فرق العمل في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.428	0.183	87.198	0.428	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (20) , حيث يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد عناصر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى حيث بلغ معامل الارتباط R (0.428) , أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.183) أي ما قيمته (0.183) من التغيرات في التزام العاملين الاتجاهي ناتج عن التغير في أنشطة فرق العمل , يتبين أن معامل الانحدار β بلغ(0.428) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من نشاطات فرق العمل يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام الاتجاهي لدى أفراد العينة . وما يؤكد هذا الأثر قيمة(F) المعنوية البالغة (0.000) .حيث يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) لفرق العمل في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (21)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات فرق العمل

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	t	Sig. (2-tailed)
1	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق	3.5	1.0	متوسط	65.5	0.000
2	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل	3.5	1.0	متوسط	66.3	0.000
3	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين	3.3	1.0	متوسط	62.2	0.000
4	أشعر بأن لي أصدقاء من زملائي في العمل حيث نعمل كفريق	3.6	1.0	متوسط	70.4	0.000
5	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد	3.7	1.0	متوسط	69.9	0.000
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.52	---	متوسط	----	

يبين الجدول رقم (21) أن الإجابة عن عبارات فرق العمل جميعها كانت متوسطة ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام حيث بلغت (3.52) , وأن متوسط الحسابي العام أعلى من درجة الحياد البالغة (3),أما عن عبارات فرق العمل فقد كانت العبارة رقم (5)في حال غياب أحد العاملين يقوم أحد الزملاء بالقيام بإعماله دون تردد من أعلى المتوسطات الحسابية وبنسبة (3.7) وحصلت على أعلى المتوسطات , كانت العبارة رقم (3)وكان اهتمام الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وحصلت على أقل ترتيب بمتوسط حسابي (3.3)

ثانيا : أثر فرق العمل في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين ؟

الجدول(22)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر فرق العمل في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.421	0.178	83.988	0.421	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (22) , الذي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر فرق العمل في تحقيق الالتزام الاستمراري وهذا ما يظهره عامل الارتباط R بقيمة (0.421),كما أن معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ بلغ(0.178), أي ما قيمته (0.178) من التغيرات في التزام العاملين الاستمراري ناتج عن فرق العمل, كما بلغ معامل الانحدار β (0.421) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة فرق العمل يؤدي إلى تحسين أنشطة الالتزام الاستمراري , وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) ,حيث تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α<0.05) لفرق العمل في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

ثالثا : أثر فرق العمل في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين ؟

الجدول(23)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر فرق العمل في تحقيق

الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.451	0.203	99.136	0.451	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (23) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية فرق العمل كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين المعياري ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.451) أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ (0.203) ، أي أن ما قيمته (0.203) من التغيرات التي تحصل في التزام العاملين المعياري في أمانة عمان الكبرى تكون ناتجة عن التغير في أنشطة فرق العمل ، كما بلغت قيمة β(0.451) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة فرق العمل يؤدي إلى تحسين التزام العاملين المعياري بمقدار (0.413) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05>\alpha$) لفرق العمل في تحقيق التزام العاملين المعياري.

بناء على ما تقدم من تحليل للفرضية العدمية الأولى يظهر بوضوح رفض تلك الفرضية استنادا إلى قاعدة القرار المعتمدة في هذه الدراسة واستنادا إلى قيم (F) المعنوية ذات العلاقة بأثر فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي , وهذا يجعلنا قادرين على تأكيد حقيقة قبول الفرضية البديلة التي تفيد وجود أثر لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى بأنواعه الثلاث (الاتجاهي والاستمراري والمعياري).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

H05:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α>0.05) للدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين (الاتجاهي والاستمراري والمعياري).

إذ إن اختبار هذه الفرضية سيؤدي إلى الإجابة على :"

السؤال الخامس : ما أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

أولا : أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين

الجدول(24)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام الاتجاهي للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.405	0.164	76.327	0.405	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (24) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية الدعم الإداري كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين الاتجاهي ، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.405) أما معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ فقد بلغ (0.164) ، أي أن ما قيمته (o.164) من التغيرات التي تحصل في التزام العاملين الاتجاهي في أمانة عمان الكبرى تكون ناتجة عن التغير في أنشطة الدعم الإداري ، كما بلغت قيمة β (0.405) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة الدعم الإداري يؤدي إلى تحسين التزام العاملين الاتجاهي بمقدار (0.405) ، وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F)المعنوية البالغة (0.000) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α>0.05) للدعم الإداري في تحقيق التزام العاملين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاتجاهي بمقدار (0.405) ، وما يؤكد هذا الاثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) وجود اثر ذي دلالة احصائية عند مستوى (α>0.05) للدعم الاداري في تحقيق التزام العاملين الاتجاهي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (25)

تقييم العاملين في أمانة عمان الكبرى لعبارات الدعم الإداري

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	t	Sig. (2-tailed)
1	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين	3.1	1.1	متوسط	62.3	0.000
2	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (الأندية ، المواصلات ، التعليم)	2.8	1.2	متوسط	44.5	0.000
3	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل	3.0	1.1	متوسط	52.5	0.000
4	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء	3.2	1.0	متوسط	60.5	0.000
5	تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين في أعمالهم	3.0	1.1	متوسط	52.4	0.000
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	3.02	---	متوسط	----	

من خلال الاطلاع على الجدول رقم (25) نلاحظ أن الأفراد الذين شاركوا في الدراسة أكدوا على وجود دعم إداري متوسط للعاملين في أمانة عمان الكبرى وبمتوسط حسابي (3.02) , وأن متوسط الحسابي العام أعلى من درجة الحياد البالغة (3),أما عن رأي أفراد العينة حول عبارات الدعم الإداري فكانت للعبارة رقم (4) أن العاملين يتمتعون بعلاقات جيدة مع الرؤساء وقد كان المتوسط الحسابي لها (3.2) وحصلت على أعلى المتوسطات , أما العبارة رقم (2) وكان اهتمام الإدارة بتوفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين وحصلت على أقل ترتيب بمتوسط حسابي (2.8).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانيا : أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين ؟

الجدول(26)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.400	0.160	73.97	0.400	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (26) , الذي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام الاستمراري وهذا ما يظهره عامل الارتباط R بقيمة (0.400),كما أن معامل التحديد R^2 بلغ(0.160), أي ما قيمته (0.160) من التغيرات في التزام العاملين الاستمراري ناتج عن الدعم الإداري, كما بلغ معامل الانحدار β (0.400) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة الدعم الإداري يؤدي إلى تحسين أنشطة الالتزام الاستمراري, وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) ,حيث تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى(α>0.05) للدعم الإداري في تحقيق الالتزام الاستمراري للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثا : أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين ؟

الجدول(27)

اختبار الانحدار البسيط واختبار التباين ANOVA لأثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
0.377	0.142	64.478	0.377	1	0.000
				389	
				390	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الجدول (27) , الذي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام المعياري وهذا ما يظهره عامل الارتباط R بقيمة (0.377),كما أن معامل التحديد R^2 بلغ(0.142), أي ما قيمته (0.142) من التغيرات في التزام العاملين المعياري ناتج عن الدعم الإداري, كما بلغ معامل الانحدار β (0.377) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنشطة الدعم الإداري يؤدي إلى تحسين أنشطة الالتزام المعياري, وما يؤكد هذا الأثر قيمة (F) المعنوية البالغة (0.000) ,حيث تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α>0.05) للدعم الإداري في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بناء على ما تقدم من تحليل للفرضية العدمية الأولى يظهر بوضوح رفض تلك الفرضية استنادا إلى قاعدة القرار المعتمدة في هذه الدراسة , واستنادا إلى قيم (F) المعنوية ذات العلاقة بأثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي , وهذا يجعلنا قادرين على تأكيد حقيقة قبول الفرضية البديلة التي تفيد وجود أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى بأنواعه الثلاث (الاتجاهي والاستمراري والمعياري).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بيان استنتاجات وتوصيات الدراسة بناء على نتائج التحليل الإحصائي ,حيث توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً الاستنتاجات:

1. ظهر بوضوح وجود أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في أمانة عمان الكبرى في تحقيق الالتزام للعاملين في أمانة عمان الكبرى (الاتجاهي والاستمراري والمعياري) ، حيث توفر الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى ، وتوفر كافة مستلزمات العمليات التدريبية ، كما يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة سابقا وفي مواضيع حديثة ، ثم تقيس الإدارة مستوى استفادة العاملين من التدريب حيث أفاد العاملون أن التدريب زاد من كفاءة إنجاز الأعمال لديهم.

2. أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين التنظيمي بأنواعه الثلاثة حيث يمتلك الموظف حرية التصرف في العمل لتلبية حاجات طالبي الخدمة وكذلك وجود صلاحيات لدى الأفراد لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة وأن إدارة أمانة عمان تشارك العاملين في حل المشكلات وطرح الأفكار الجديدة وتوفر ا لأمانة ا لتسهيلات اللازمة لأداء العمل 0

3. أشارت النتائج إلى أن تزويد العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية المعلومات التسويقية يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في الأمانة حيث أثر المعلومات التسويقية تلك كان واضحاً في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاثة , فالأمانة تقوم بإعلام العاملين عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها, وكذلك تقديم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المعلومات التسويقية عن الخدمات الجديدة , كما وتشجع تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين كما أن العاملين يقدمون المعلومات التي يعرفونها لزملائهم في الأقسام الأخرى ,وهذا ما يتفق مع دراسة الطائي .

4. لقد ظهر جلياً أن فلسفة فرق العمل في أمانة عمان كان مطبقاً حيث أثرها كان واضحاً في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاث , ذلك أن الإدارة تشجع العمل الجماعي, وكذلك تهتم إدارة أمانة عمان بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر الأجواء الودية بين العاملين وهذا يتفق مع دراسة الطائي في صناعة الفنادق الأردنية.

5. أثبتت نتائج الدراسة أن بُعد الدعم الإداري مطبَّق في الأمانة حيث له أثر واضح في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاثة ,وذلك من خلال تقديم الأمانة لبيئة محفزة للعمل وأنها تحرص على تقديم برامج رفاهية واجتماعية للعاملين وتساعد الأمانة أيضا بتعميق وتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل وكذلك ما يتمتع به العاملون من علاقات طيبة مع الرؤساء وكذلك دعم الإدارة لفرص إبداع العاملين في أعمالهم وهذا يتفق مع الدراسة التي قام بها كلّ من حداد و على البنوك التجارية الأردنية0

6. ظهر أن لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى التزام اتجاهي نحو العمل ناتج عن أبعاد التسويق الداخلي الخمسة المعتمدة في الدراسة ، وتم التعبير عن هذا الالتزام بالاستمتاع بالحديث عن أعمالهم مع أصدقائهم خارج نطاق العمل ، كما يوجد لديهم ارتباط بدافع ذاتي بالعمل وليس لديهم رغبة في التنازل عنه لصالح منظمات أخرى ، وهم يعتبرون أنفسهم على درجة عالية من الالتزام نحو أعمالهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

7. أثبتت الدراسة وجود التزام استمراري لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو العمل ناتج عن التسويق الداخلي المطبق في أمانة عمان , وقد بدا ذلك واضحاً من خلال رغبتهم في الاستمرار في العمل , وأن ترك العمل يسبب لهم مشاكل عديدة ,كما أنهم يرون أن فرص العمل في منظمات أخرى غير مناسبة

8. كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام المعياري لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى ذو اتجاهٍ ايجابي بسبب تأثير تطبيق أبعاد التسويق الداخلي, وكان ذلك جلياً من خلال رأي العاملين أن ترك العمل في الأمانة تصرف غير أخلاقي , كما أن شعور العاملين بأن الالتزام الأخلاقي هو أهم الأسباب التي تدفع العاملين للبقاء في المنظمة أطول مدة ممكنة دون الحاجة للتغير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التوصيات :-

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات فان الباحث يقترح مجموعة من التوصيات يمكن بيانها على النحو التالي :

1- يوصي الباحث أمانة عمان الكبرى ببذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى 0

2- يوصي الباحث ضرورة الاهتمام التدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطوير التكنولوجي بشكل دوري ومستمر 0

3- يوصي الباحث ضرورة دعم فرص الإبداع والابتكار الوظيفية للعاملين في أمانة عمان الكبرى خصوصا ما يتعلق بالأعمال والخدمات ذات الصلة المباشرة بجمهور المراجعين في أمانة عمان الكبرى.

4- يوصي الباحث ضرورة أن تقدم أمانة عمان الكبرى قدرا كافيا من المعلومات التسويقية إلى العاملين كي يصبحوا قادرين على تقديم الخدمة الجديدة بطريقة أفضل لجمهور المراجعين في أمانة عمان الكبرى 0

5- يوصي الباحث بضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين لتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء في مختلف القضايا خصوصا ما يتعلق بأعمالهم0

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6- نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي وما يتوقع منه في تحسين وتطوير مستوى الأداء فان على أمانة عمان الكبرى العمل على تنمية الالتزام التنظيمي بأنواعه المختلفة من خلال تحفيز العاملين وتقديم المكافآت وعمل برامج الرفاه الاجتماعي لهم0

7- يوصي الباحث إجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع وعلى بعض المنظمات الصناعية أو الخدمية العامة أو الخاصة بحيث يتم إدخال متغيرات أخرى للتسويق الداخلي مثل (الرواتب والمكافآت والتعين) وتوسيع قاعدة الالتزام التنظيمي0

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع

أولا : الكتب العربية

- أوشي , وليم ج , ترجمة حسن محمد سيد , **النموذج الياباني في الإدارة نظرية (z)** , معهد الإدارة العامة – السعودية.

- جرينبرج , جيرالد, روبرت بارون,(2004), ترجمة (رفاعي , رفاعي محمد وبيسوني , إسماعيل علي , **إدارة السلوك في المنظمات** , ط1, دار المريخ للنشر, الرياض.

- حرب ,بيان هاني ,(1999), **مبادئ التسويق** ,ط1 ,مؤسسة الوراق ,عمان ,الأردن .

- حطاب , سلطان,(2009), **في هوية المكان عمان عميق الماضي ووهج المستقبل** , دار العروبة للدراسات والنشر , عمان , ط1.

- دره , عبد الباري إبراهيم والصباغ , زهير النعيم ,(2008), **إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرون منمي نظمي)** , ط1, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان.

- ديري , زاهد محمد والكسواني , سعادة راغب, (2009), **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة** , ط1, دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع , عمان .

- سويدان, نظام موسى والبرداوي , عبد المجيد ,(2009), **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية** , ط1 , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان.

- ستويل , دانيل .م. , (2002), ترجمة اسعد كامل اليأس , **المبيعات والتوثيق والتحسين المتواصل** , ط1, مكتبة العبيكان, الرياض.

- ضمور , هاني حامد ,(2002) , **تسويق الخدمات** , ط1, دائر للنشر , عمان .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- طائي , حميد والعلاق , بشير ,(2009), **تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي , وظيفي , تنظيمي)** , ط/1 , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان .

- طائي , حميد والعلاق , بشير,(2009) , **مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)** ,ط1 , اليازوري للنشر والتوزيع , عمان.

- طائي , رعد عبد الله وقداده , عيسى ,(2008), **إدارة الجودة الشاملة** , ط1, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان.

- طائي , يوسف حميم الفضل , مؤيد عبد الحسين والعبادي , هاشم فوزي ,(2006), **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**, ط1, دار الوراق للنشر والتوزيع , عمان.

- طويل , هاني عبد الرحمن صالح,(1997), **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي, سلوك الأفراد والجماعات في المنظم** , ط2, دار وائل للنشر , عمان .

- عاني , هيثم, (2007) , **الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافئات)** , ط1, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع , عمان.

- عبد النبي , محمد احمد , (2010), **إدارة الموارد البشرية** , ط1, دار زمزم ناشرون وموزعون , عمان.

- عبدلي , قحطان والعلاق , بشير ,(1999) ,**التسويق :أساسيات ومبادئ** ,دار زهران ,عمان الأردن .

- عجارمة ,تيسير والطائي ,محمد ,(2002),**نظم المعلومات التسويقية** ,ط1,دار حامد, عمان ,الأردن .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- عقيلي , عمر وصفي ,(2005),**إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)** , ط1, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان .

- عميان , محمود سلمان,(2002) , **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** , ط/1 , دار وائل للنشر عمان .

- كتاب السنوي , أمانة عمان الكبرى , 2008 ,2009.

- ماهر, احمد ,(2000),**السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات** ,بدون طبعه ,الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية .

- مدهون, موسى توفيق , الجزراوي , إبراهيم محمد على ,(1995), **تحليل السلوك التنظيمي , سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**, ط1, المركز العربي للخدمات الطلابية ,عمان.

- مرعي, محمد مرعي ,(1999), **أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)** , دار الرضا للنشر .

- معلا , ناجي ,(2008), **إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)** , ط1, دار إثراء للنشر والتوزيع , عمان .

- معلا , ناجي وتوفيق , رائف ,(2005).**أصول التسويق** ,دار وائل للنشر ,ط1 ,عمان , الأردن .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- نجم , نجم عبود ,(2004) ,**المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب**), ط1 , الوراق للنشر والتوزيع , عمان .

- نوري , منير,(2007) , **التسويق :مدخل المعلومات والاستراتيجيات** , ديوان المطبوعات الجامعية .

ثانيا الرسائل الجامعية :

- أبو الرب، عبد المعطي سليمان (2009)، **اثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية)** ، أطروحه دكتوراه غير منشوره ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عمان، الأردن

- جريري , صالح عمر وكرامة ,(2006) , **اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون** , اطروحه دكتوراه غير منشوره , جامعة دمشق , دمشق سوريا 0

- حاج عبد ،أمل إبراهيم احمد ،(2008)، **اثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من جهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية** , رسالة ماجستير غير منشوره , الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن 0

- حمادات , محمد حسن محمد(2003), **قيم العمل السائدة لدى مديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي** , أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان الأردن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- حويله ، محمد هادي نايف , (2006) ,**الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت** ، رسالة ماجستير غير منشوره (جامعة اليرموك) ، اربد الأردن

- خوالدة ،فالح عبيد الله الحموان ،(2009)، **تأثير تطبيق إدارة الجودة ا لشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية (الدراسات العليا)** ،أطروحة دكتوراه غير منشوره ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عمان ، الأردن 0

- دربالي ، سهام موسى ،(2009)، **واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن 0

- سلامة , رتيبة محمد حسن (2003) , **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين** , أطروحة كتوراة غير منشورة , جامعة عمان العربية للدراسات العليا ,عمان الأردن

- شلوي،حمد بن فرحان، (2005) ،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على منتمي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)**، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- شملي ، ليلى بنت سليمان بنت سالم ، (2008)،**واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والاكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن

- صمادي ، وليد محمد ،(2008)، **اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي(دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن

- عساف ، حسين موسى , (2006) ,**التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس** ، أطروحة دكتوراه غير منشوره , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان ، الأردن

- علي ,حسام محمد (2007) **اثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي (دراسة ميدانية)** , رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن

- عوفي ، محمد بن غالب ، (2005)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية 0

- فلمبان ،اناس فؤاد نوادي (2009)، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة أم القرى ، قلة ، السعودية 0

- معاني , أيمن , (1990) **اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية** , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية : عمان , الأردن .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثـــالـــثا **الأبحاث العربيـــــة**

- إبراهيم ,عدنان ,(2003)**الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئه التدريس في الجامعات الأردنية**,أبحاث اليرموك ,اربد الأردن,ص 1145–1161.

- احمد , أسامة ,(2008), مقالة بعنوان **التسويق الداخلي** ,مجلة الإحساء , العدد 85 .

- حامد ، سعيد شعبان ، (2001) , **اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي القاهرة الكبرى** , كلية التجارة جامعة الأزهر – القاهرة – مصر 0

- حامد ، سعيد شعبان،(2006), **بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال**، كلية التجارة – جامعة الأزهر , القاهرة ، مصر 0

- حداد , شفيق إبراهيم وعلي , علي عبد الرضا (2008), **اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن**), المجلة الأردنية في أداء الأعمال, مجلد (4) ص(393–426) .

- حراحشة , محمد احمد والبشابشة , سامر عبد المجيد ,(2006), **اثر حاجات ماكلاند على التزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك** , مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية مجلد 3(2) , ص 11–54 .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- سعودي , موسى , (2006) , **اثر مصادر ضغوط المدرك في التزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة الجامعة البلقاء التطبيقية (دراسة تحليلية ميدانية)** , دراسات العلوم الإدارية , مجلد 33(2) , ص(379-407)

- ضمور،هاني حامد والشمايلة حمزة نبية ،(2007) **التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن (دراسة تحليلية ميدانية)** ، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال ، مجلة 3 (3) ،ص(296 – 223) 0

- طائي ، حميد عبد النبي ،(2001)، **قياس وتقيمات إجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين** (دراسة حالة عمان)0

- عواد ، عمر ومحمد احمد ، (2004)، **أخلاقيات العمل الإسلامية كمحدد للفردية والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية** ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس ، القاهرة مجلد 1 العدد الثاني ص (1-53) 0

- فهداوي , فهمي خليفة صالح , (2005), **دور فرق العمل في التزام التنظيمي دراسة تحليلية ميدانية** , مؤتة للبحوث والدراسات مجلد 20 (4) , ص (61-101).

المراجع الأجنبية :

1 . BOOKS

- Berry, L., (1984), **Service Marking in Different: Text, Cases and Reading**, Prentice Hall New jersey.
- Cahil ,D .J.,(1996), **Internal marketing: your company: s nextstage of Growth**, New York, The Haworth Press Inc.
- Daft, R. & Noi, R. A. ,(2001). **Organizational Theory Behavior**, Harcourt College Publishers, U.S.A
- Davis , K & John ,W.N ,.(1989).Human **Behavior at- work : Organizational Behavior** , 8th ed.(N,Y.:McGraw-Hill Book Co.)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Don . H , Slocum , j., v.r. ,(2004) , **Organizational Behavior** ,10th ed,South –Western Thomson ,Canada .
- Gummesson , E.,(2000) Internal **Marketing in the light of Relationship Marketing and Network Organization**: Directions for Management , N.Y.
- George, Jennfer M.,(1999) **Organizational Behavior**. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company
- Huxtable, N. , (1995) ,**Small Business Total Quality**, London ,Champman and Hall .
- kotler , Philip , keller , k.l (2006), **Marketing Management** , New Jersey.
- Klein ,A. ,(1989).**A Total Quality Approach to Performance Reviews** , U.S.A., Texas.
- Lovelock, C. & Wirtz, J., (2004), **Service Marketing**, (5th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall .
- Mowday , R.T.,Porter ,L.W. ,& ,Steers ,R.M. ,(1982). ,**Employee – Organizational Linkages : the Psychology Of commitment , Absenteeism ,and Turnover** ,New York :Academic Press .
- Schermerhorn, J., R., Hunt. G. & Osborne, R. N.(1997) , **Organizational Behavior**, N. Y., John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider & Bowen , winning the Service Game .In : Lovelock , P.& Wirtz ,J., (Eds.), **Services Marketing** ,New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Zeithaml , v.a and birner , m. j and gremler , d.d (2006),**service marketing in tegratuy customer focus across .me firm**, new York , megrow-hill erwit.

2. PERHODICALS

- Arumugam ,V. & Boon,O.K.,(2006), the Inftuence of Corporate Culture on Organizational Commitment : Case Stady of Semi conclutor Organizations in Malaysia , **Sunway Academic Journal** ,3(1), PP(99-115).
- Buchanan ,B.,(1974),Building Organizational Commitment : The Socialization Of Managers In Work Organizations, **Administrative Science Quarteerly**,19(4) ,pp:(533-546).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Chang ,C.S & Chang ,H.C.,(2009) , Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses , **Journal of Advanced Nursing** ,(1) ,PP (92-100) .
- Dunne ,A. & Carter , S. & hogg,G.,(1998), Investing in People : Internal Marketing and Corporate Culture **, Journal at Marketing Management** ,14,pp(879-895).
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996)., Teams: Panaceas or prescription for improved performance. **Human relations**, 49(5),pp(677-699).
- Eccles, T.,(1999) ,The Deceptive Allure of empowerment **, long range planning** , 26(6),pp.(13-21).
- George, D. (1990) Internal Marketing and Organizational Behavior a Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Evrey Level , **Journal of Business Researth** ,20(1) ,pp.(63-70) .
- Guerin. (1997), Team work at Barton company: A psycho-dynamic perspective ,**paper presented to the symposium of the international society for the psychoanalytic study of organizations.**
- Hackett ,R.D. ,Bycio ,P. ,Hausdorf ,P .(1992),Further Assesment Of Three – Component Model Of Organizational Commitment ,**Academy Of**
Management :best papers proceedings .
- Hall, D .T. ,Schneidr, B., & Nygren ,H.T.,(1970).Personal Factors in Organizational Identification **, Administrative Science Quarterly** ,15 ,pp (176-190).
- Herscovitch ,L & Meyer ,J.,P.,(2002) , Commitment To Organizational Change : Extension of A Three –Component Model **. Journal OF Applied Psychology** ,87(3) ,PP(474-487).
- Hunglin , C. & fong ,k.,(2009), Antecedants to Continance Organizational Retailing Services Industry , **the Journal of International Management Studies**, 4(2),PP(206-214) .
- Iqbal ,A,(2010), an Empirical Assessment of Demographic Factors , Organizational Banks and Organizational Commitment , **International Journal of Business and Management** ,3(5),PP( ) .
- Jarvi,P., the Internal Marketing and the Commitment at the Employees when Managing the Customer **– Orientel Business.**
- Logaj, V., and Trnavcevic , A.,(2006) Internal Marketing and School : the Slovenion, Case Study **, Managing Global Transitions**, 4(1), pp(79-96).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Malhotra ,N. & Mukherjee ,A.,(2004) the Relative Influence of Organizational Commitment and Jop Satisfaciton on Service Quality of Customer Contact Employess in Banking call Centres , **Journal of Services Marketing** ,18(3),PP(162-174).
- Mei-liang ,c , (2009) the Effect at Knowledy Economy and International Marketing an Jop Ssatisfaction in Taiwan,s It Industry, **the Journal of International Management Studies**, 4(2), pp(116-).
- Meyer,J.P & Allen ,N.J.(1993).Commitment To Organization and Occupations : Extension of A Three –Component Model . **Journal OF Applied Psychology** , 78(4).pp,(538-551).
- Meyer ,J.P & Allen ,N.J.(1991).A Three – Component Conceptualization Of Organizational Commitment . **Human Resource Management Review** ,1(1).pp,(61-89).
- Mishra,s and Ghaziabad, Rajnagar, (2010) ,Internal Marketing - a Tool to Horness Employees Service Organizations in India **, International Journal of Business & Management** , 5(1) , pp(185-193).
- Moideenkutty ,U et al., (1998).,Percived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment , papers presented at Eastern, **Academy Of Management annual meeting** , Philadelphia .
- Potochny, Donk, (1998) . Employee Empowerment key to efficient customer services **, Nations Restaurant News**, 32 (32),pp.(1-23).
- Rafiq , M & Ahmed , D.K., (2000)Advancesin the Internal Marketing Concept :Definition, Synthesis.and Exteuisian , **Journal at Serves Marketing** , 14(6),PP(449-462).
- Rafiq , M. & Ahmed , P., (2003) , Comnentary Internal Marketing , Issues and Challenges , **European Journal of Marketing** , 37(9), pp (1177-1186) .
- Salas, E., Stagel, K. C. & Burke, C. S., (2003).25 Years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs". To appear in C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: John Wiley & Sons. February, 19.
- Shirbagi ,N,(2007), Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions , Bulletin of Education & Research , 29(1),PP(17-32) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Steel , L. & Broady-Preston , J., (2002) , Employees, Customers and Internal Marketing Strategies in Lis **, Library Management** , 23(819) pp(384-393).
- Steers,R.M,(1977),Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment ,**Administrative Science Quarterly**,22,pp.(46-56).
- Varey, R.J (1993) , Internal Marketing :a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges , **Internatianal Journal of Service Industry Management** , 6(1) , pp(40-63)
- Waris , s. & fatima , N. & sahibzada,s.A.,(2009) Study an Relationship Between Organizatial Commitment and its Determinants Amang Private Seetor employees of Pakistan **, International Review of business Research papers** ,5(3),PP(399-410) .
- Wilkinson, A., Empowerment: Theory and practice, **personals Review**,27 (1),pp:(40-56)
- Yancey ,M. , (1998).,Works Teams : Three models of effectiveness" . **paper presented to center for the study of work teams** , University of .www.workteams.unt.edduNourth Texas ,.

3. الرسائل الجامعية

- Farzad, A., (2007), "**The Effect of Internal Marketing on the Organizational Commitment": an Investigation among State-owned banksin Isfahan**, (Electronic Version), Retrieved on 10/2/2010http://www.epubl.ltu.se/1653-0187/2007/LTU-PB-EX-07053-SE.pdf.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحق رقم (1)

الرقم	الأسم	الجامعة
1	أ.د فايز الزعبي	جامعة نيويورك
2	أ.د حميد الطائي	جامعة الزيتونة الأردنية
3	أ.د بشير العلاق	جامعة الزيتونة الأردنية
4	أ.د محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د نجم العزاوي	جامعة الشرق الأوسط
6	د يونس مقدادي	جامعة الشرق الأوسط
7	د صباح الآغا	جامعة الشرق الأوسط
8	د علي عباس	جامعة الشرق الأوسط

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحق رقم (2)

الاستبانة في شكلها النهائي

بسم الله الرحمن الرحيم

إخواني وأخواتي العاملين في أمانة عمان الكبرى المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول التسويق في أمانة عمان الكبرى لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وقد تم اختياركم للمشاركة فيها ، لذا نرجو الإجابة بموضوعية حيث ستعامل إجاباتكم بسرية وللبحث العلمي فقط .

شاكراً على حسن تعاونكم

الطالب

رائد ضيف الله الشوابكة

جامعة الشرق الأوسط

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يرجى وضع علامة (x) في مربع الإجابة التي ترى أنها مناسبة حسب رأيك:

التسلسل	عبارات التدريب	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى					
2	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية					
3	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب					
4	يتم وضع خطط التدريب بناءً على الأهداف المعدة مسبقا					
5	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة					
6	زاد التدريب من كفاءتي في إنجاز الأعمال					
	عبارات تمكين العاملين					
7	أملك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات طالبي الخدمة					
8	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة					
9	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار					
10	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل					
	عبارات المعلومات التسويقية					
11	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها					
12	توفر الإدارة معلومات كافية عن الخدمات الجديدة					
13	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات					
14	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم					
	عبارات فرق العمل	**موافق بشدة**	**موافق**	**موافقة متوسطة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

15	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق					
16	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل					
17	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين					
18	أشعر بأن لي أصدقاء من زملائي في العمل حيث نعمل كفريق					
19	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد					
	عبارات الدعم الإداري					
20	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين					
21	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (الأندية ، المواصلات ، التعليم)					
22	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل					
23	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء					
24	تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين في أعمالهم					

	عبارات الالتزام الاتجاهي	**موافق بشدة**	**موافق**	**موافقة متوسطة**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
25	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل					
26	ارتباطي بعملي بدوافع ذاتية					
27	لا أتنازل عن عملي لصالح منظمات أخرى					
28	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام إتجاه العمل					
	عبارات الالتزام الاستمراري					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

29	أستمر بعملي حتى لو كان لي رغبة في تركه					
30	أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل (شخصية أ ونفسية أو اقتصادية أو اجتماعية)					
31	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة					
32	أحب البقاء والاستمرار في عملي الحالي					
33	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية					
	عبارات الالتزام المعياري					
34	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي					
35	أشعر بأن الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في عملي					
36	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة (X)أمام الإجابة المناسبة :

(37) الجنس

1.أنثى ☐ 2. ذكر ☐

(38) المستوى التعليمي

1. ثانوية عامة أو أقل ☐ 2. دبلوم ☐ 3. بكالوريوس ☐

4. دراسات عليا ☐

(39) العمر

1. 23 – 29 سنة ☐ 2. 30 – 39 سنة ☐ 3 . 40 – 49 سنة ☐

4. 50 سنة فأعلى ☐

(40) الحالة الاجتماعية

1. أعزب ☐ 2. متزوج ☐ 3. مطلق ☐ 4. أرمل ☐

(41) الخبرة العملية

1. 5 – 8 سنوات ☐ 2. 9 – 12 سنة ☐

3. 13 –16 سنة ☐ 4. 17 سنة فأكثر ☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit